

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	1
ANEXO I - GUIÃO DA ENTREVISTA .....	3
Guião da Entrevista.....	5
Organização da Entrevista por Blocos.....	6
ANEXO II - QUADRO GLOBAL DE ANÁLISE .....	9
Análise das Entrevistas .....	11
ANEXO III - QUADROS DE REDUÇÃO GLOBAL DE DADOS .....	13
Quadros de Redução Global de Dados das Entrevistas .....	15
Quadros de Redução de Dados das Atas .....	43
ANEXO IV - PROTOCOLO DAS ENTREVISTAS E ATAS .....	49
Guião de entrevista ao Encarregado/Chefe dos serviços de Administração Escolar (E1) .....	51
Guião de entrevista ao Encarregado/Chefe do pessoal auxiliar da ação educativa (E2).....	55
Guião da entrevista à Presidente da Assembleia (E3).....	60
Guião de entrevista ao Diretor de Turma (E4 = 2 entrevistados).....	65
Guião da entrevista aos alunos (E5 = 3 entrevistados) .....	69
Guião de entrevista ao Coordenador dos Diretores de Turma (E6) .....	73
Guião de entrevista à Presidente do Conselho Pedagógico (E7) .....	78
Guião de entrevista ao Presidente do Conselho Executivo (E8 = 2 entrevistados).....	83
Guião de entrevista ao Coordenador do Departamento (E9 = 3 entrevistados).....	95
Guião da entrevista ao Presidente da Associação de Pais e Encarregados de Educação (E10)	102
Atas do departamento de Ciências Exatas e da Natureza (A1).....	111
Atas do departamento de Expressão Artística, Tecnológica e Educação Física (A2).....	112



## ANEXO I - GUIÃO DA ENTREVISTA



## Guião da Entrevista

### Objetivos

- Conhecer o perfil (cargos desempenhados e formação) dos atores participantes nas entrevistas.
- Perceber o valor e o significado que os atores atribuem ao processo de avaliação com base no conhecimento que possuem do mesmo.
- Procurar saber como se organizou, que medidas foram tomadas pelo órgão de gestão da escola na preparação da avaliação externa.
- Conhecer as atitudes dos atores à tomada de conhecimento do processo avaliativo.
- Perceber se houve alteração das práticas habituais da escola durante a presença da equipa inspetiva.
- Conhecer os documentos/informações solicitadas pela IGE durante o processo avaliativo.
- Conhecer como se organizaram os órgãos de direção e gestão da escola após uma avaliação externa, que medidas foram adotadas pelos referidos órgãos quanto às recomendações do relatório de avaliação.
- Saber que mudanças se percecionam na ação da organização escolar na sequência do processo de avaliação.
- Para além da avaliação externa, que outros fatores (internos ou externos) poderão contribuir para a mudança da organização escolar.
- Procurar saber se os diferentes órgãos e estruturas educativas, cada um no âmbito das suas competências, tomam medidas, adotam práticas e instrumentos impulsionadores de mudança da ação da organização escolar.
- Ter conhecimento da posição e dos argumentos dos atores/comunidade educativa quanto ao processo de avaliação (interna e externa) da escola.
- Conhecer o parecer dos atores quanto ao relatório da avaliação externa.

## Organização da Entrevista por Blocos

- A Perfil dos Participantes
- B O Antes: Preparação do Processo de Avaliação
- C Funcionamento da Escola durante o Processo de Avaliação
- D Funcionamento da Escola após a Avaliação
- E Posicionamento dos Atores face ao Processo de Avaliação

### **Bloco A:** Perfil dos Participantes

- 1 - Que outros cargos desempenhou ao longo do percurso profissional?
- 2 - Na sua opinião, que razões o (a) levaram a candidatar-se ao cargo?
- 3 - Possui formação específica para o exercício deste cargo? Qual?

### **Bloco B:** O Antes: Preparação do Processo de Avaliação

- 1 - Integrou grupos de trabalho para a elaboração de documentos orientadores e reguladores da ação escola?
- 2 - De que forma é que tomou conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação externa e que informações/orientações foram fornecidas pelos órgãos de gestão em relação a este processo?
- 3 - Como reagiram os atores ao tomar conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação externa?
- 4 - Quando tomou conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação, considerou necessário adotar algumas medidas/iniciativas? Quais?
- 5 - Como é que o processo de avaliação foi divulgado aos diferentes órgãos e atores escolares?
- 6 - A equipa de avaliação externa informou previamente os aspetos que seriam objeto de observação na escola?
- 7 - Como foram designados os diferentes atores implicados nas entrevistas?
- 8 - Como é que foi implicado no processo de avaliação?

### **Bloco C:** Funcionamento da Escola durante o Processo de Avaliação

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas:  
um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

- 1 - Registou-se alguma diferença/alteração nas práticas habituais da escola ao longo do processo de avaliação?
- 2 - Que documentos/informações foram procuradas pela equipa da avaliação externa?
- 3 - Como avalia a reação do pessoal não docente à presença dos inspetores na escola?
- 4 - Que pensa da presença dos inspetores na escola?
- 5 - Foi entrevistado(a) pela equipa inspetiva? Em caso afirmativo, como reagiu quando tomou conhecimento?
- 6 - No decorrer do processo de avaliação, foi prestado algum apoio?

**Bloco D:** Funcionamento da Escola após o Processo de Avaliação

- 1 - Conhece o resultado do relatório da avaliação?
- 2 - Após a tomada de conhecimento do relatório da avaliação externa, que medidas/iniciativas foram adotadas pelos diferentes órgãos/estruturas educativas?
- 3 - Considera que a escola mudou após o processo de avaliação? Caso confirme, em que aspetos?

**Bloco E:** Posicionamento dos Atores face ao Processo de Avaliação

- 1 - Como é que foi interpretado o relatório da avaliação externa?
  - 1.1 - Concorda com os pontos fracos, os pontos fortes e recomendações decorrentes da avaliação da IGE? Porquê?
    - 1.1.1 - Quais as dificuldades em responder aos pontos fracos?
  - 1.2 - Considera que o relatório de avaliação da IGE deve ser divulgado externamente? Porquê?
- 2 - O que pensa sobre o processo de avaliação da escola externa?
- 3 - Como foram considerados pelos atores os aspetos avaliados no processo?
- 4 - Como caracteriza o processo de avaliação (ativo, original ou administrativo)?
- 5 - Quem tomou a iniciativa de desenvolver o processo da avaliação interna e que argumentos motivaram essa medida?

6 - Que opinião tem sobre a escola?

## ANEXO II - QUADRO GLOBAL DE ANÁLISE



## **Análise das Entrevistas**

### **Quadro Global de Análise**

<b>Perfil dos Participantes</b>	Funções/cargos desempenhados.  Razões para a candidatura.  Formação adquirida.
<b>O Antes: preparação do processo de avaliação</b>	Participação nos documentos orientadores/reguladores da escola.  Modo de conhecimento e informações fornecidas sobre o processo de avaliação.  Medidas/ações a pôr em prática.  Atitude/reacção dos docentes à tomada de conhecimento.  Divulgação do processo avaliativo aos diferentes órgãos/atores/comunidade.  Aspetos a observar.  Identificação dos intervenientes no processo.  Orientações de comportamento.
<b>Funcionamento da escola durante o processo de avaliação</b>	Mudanças de práticas /atitudes habituais.  Documentos/informações solicitadas pela IGE.  Apoio prestado.  Reacção como entrevistado pela/à presença da IGE.  Parecer quanto à presença dos inspetores.  Conhecimento do relatório de avaliação.
<b>Funcionamento da escola após o processo de avaliação</b>	Medidas adotadas pelos órgãos/estruturas da escola decorrentes do conhecimento do relatório da IGE(recomendações).  Mudança registadas.

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas:  
um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

**Posicionamento dos atores face ao processo de avaliação**

Interpretação do relatório de avaliação externa.

Ponto de vista dos atores quanto aos pontos fortes, pontos fracos e recomendações da IGE.

Dificuldades para superar os pontos fracos.

Divulgação externa do relatório de avaliação.

Perceção/parecer sobre o processo de avaliação da escola.

Posição dos atores face aos aspetos avaliados.

Caracterização do processo avaliativo.

impulsionadores, importância e argumentos da avaliação interna.

## ANEXO III - QUADROS DE REDUÇÃO GLOBAL DE DADOS



**Quadros de Redução Global de Dados das Entrevistas**

Categories	Subcategoria	Unidades Registo e/ou Contexto	Inferências
Perfil dos participantes	Funções/cargos desempenhados	<p>R: “Já exerci praticamente todos, Presidente da Assembleia, fui Presidente do Conselho Executivo, fui Coordenadora dos Diretores de Turma, fui Diretora de Turma, fui Representante Disciplinar e fui Coordenadora de Departamento” (E7).</p> <p>Ra: “Praticamente todos. Fui Diretor de Turma...; fui Coordenador...; Delegado de Instalações; trabalhei no SASE, Coordenador de Informática...Fui Presidente da Assembleia...” (E8).</p> <p>Ra: “Direção de turma, coordenação da Área de Projeto, coordenação na área curricular não disciplinar, Representante Disciplinar, Coordenadora de Diretores de Turma.</p> <p>Rb): Também fui Diretora de Turma, Coordenadora de Diretores de Turma, Presidente da Assembleia de Escola, Presidente do Conselho Pedagógico, Vice-Presidente do Conselho Executivo, Representante da Área Disciplinar.</p> <p>Rc): O único cargo que me falta ser é Presidente da Assembleia. Quando vim para esta escola, atribuíram-me o único cargo que me faltava, ..., era ser Coordenador de Diretores de Turma” (E9).</p>	Percurso profissional dos atores preenchido por cargos diversos.
	Formação adquirida	<p>R: “Não.” (E3).</p> <p>R: “Não” (E7).</p> <p>R: “...vou também a ações de formação, e penso que me vou atualizando” (E6).</p> <p>Ra): “Na altura, não tinha formação específica. Depois, fiz realmente formação que o INA desenvolveu ,...”(E8).</p>	Os atores da organização carecem de formação/atualização constante. É importante o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional dos professores nas escolas.
	Candidatura	<p>R: “Eu não me candidatei. Não fui voluntária” (E3).</p> <p>R: “Não, não foi candidatura” (E6).</p> <p>R: “Não me candidatei, fui escolhida pelos meus pares”(E7)</p> <p>Ra: “Eu não me candidatei a cargo nenhum, fui ....nomeada” (E9: 78).</p> <p>Rc: “No cargo que atualmente desempenho, eu não me candidatei, efetivamente, fui nomeado” (E9c: 78).</p>	A ocupação do cargo não obedece a processo formal de candidatura, resulta de outros processos que não a eleição.

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

<p><b>O Antes:</b> <b>Preparação do</b> <b>Processo de</b> <b>avaliação</b></p>	<p>Participação nos documentos orientadores/reguladores da escola.</p>	<p>R: “Foram-me pedidas algumas opiniões das quais eu fui dando...” “...a presidente da Assembleia, que ia colhendo algumas opiniões, ...” (E1).  R: “...todos os órgãos representativos da escola fazem parte das equipas de formulação de documentos.” “ Eu estive com algumas pessoas da Assembleia a fazer... a rever o Regulamento Interno, o Projeto Educativo ...” (E3).  Ra): “Inicialmente o Projeto Educativo, ...o Regulamento Interno, e não só... a realização de alguns inquéritos para a avaliação. Em relação ao Regulamento Interno, fizemos uma equipa de trabalho e começamos por organizarmo-nos..., baseando-nos na lei, fomos calmamente trabalhando por equipas”.  Rb): “Tínhamos os documentos orientadores, tínhamos de os rever, formaram-se várias equipas. Preparamos, digamos assim, a vinda dos senhores que vinham fazer a avaliação externa, a leitura dos documentos”.  Rc): “No fundo, as coisas já cá estavam, tinham de reorganizar aquilo que estava de maneira a atender às exigências que a auditoria externa nos colocava” (E9).  R: “...dei a minha colaboração como foi pedido para o Projeto Educativo, no Regulamento Interno” (E6).  R: “...contribui para a elaboração e alteração do Regulamento Interno, no que dizia respeito à comunidade educativa ...” (E10).  Ra): “Não só integrei, como alguns são quase...da minha autoria (RI)”. “ Nos outros documentos, Projeto Curricular de escola, Projeto Educativo fui participando” (E8).</p>	<p>À tomada de conhecimento do processo de avaliação, assistiu-se à preparação do mesmo, sendo visível o receio, a preocupação dos atores em relação ao processo. Esta situação motivou-os a assumirem procedimentos comuns, a saber: conhecimento e preparação dos documentos formais como instrumentos demonstrativos para a ação da organização. Estes serviam para que os responsáveis escolares pudessem exibir quando questionados sobre esta matéria, designadamente aquando da visita dos serviços inspetivos para uma ação de verificação da conformidade dos atos com os normativos burocráticos.</p> <p>Ritualização da avaliação.</p>
	<p>Modo de conhecimento e informações fornecidas sobre o processo de avaliação.</p>	<p>R: “Tomei conhecimento pelo Presidente do Conselho Executivo...”. “Pela própria IGE, chegou a informação por escrito também aqui à escola ...” “...o próprio Conselho Executivo reuniu connosco, com os serviços administrativos e...com os outros órgãos também”. “Fez uma reunião geral e connosco falou um dia em particular,...”. “...o próprio presidente precisava de nós algumas informações em</p>	<p>Os responsáveis escolares (órgão de gestão e o Presidente do Conselho Executivo) procuraram dar conhecimento e prestar todos os esclarecimentos sobre o processo de avaliação externa a toda a comunidade</p>

		<p>relação a alunos, a ver se estaria tudo bem... pelos gráficos que estaria a preparar para apresentar. Não havia qualquer desfasamento entre os nossos dados e os que ele tinha. Estava tudo correto” (E1).</p> <p>Rb): “O Presidente do CE informou-nos que realmente tinha recebido da IGE uma comunicação....”.</p> <p>Rb): “Houve reuniões para transmitir a toda a gente que a escola ia ser avaliada.”</p> <p>Ra): “Foi uma reunião geral”.</p> <p>Rb): “...estamos perfeitamente informados do tipo de intervenção que ia haver, ... os documentos necessários, os painéis....”.</p> <p>“Nalguns casos, os atores, nomeadamente os próprios coordenadores já estavam identificados”.</p> <p>“ ...informar também a comunidade. Nesse nível, as pessoas ... estavam perfeitamente informadas de que o processo estava a decorrer e as datas estão para chegar” (E9).</p> <p>Ra): “Tivemos uma reunião...”.</p> <p>Ra): “... informar que a escola ia ser avaliada, que ia haver uma avaliação externa...” (E4).</p> <p>R: “..., para isso, nós chegamos a preparar algumas reuniões.”</p> <p>“Os documentos que eram necessários, trabalhamos nesses documentos em grupos de trabalho, Projeto Educativo, Projeto Curricular...” (E6).</p> <p>R: “...foi-me dado conhecimento pelo Conselho Executivo”.</p> <p>“Eu tomei conhecimento...através do órgão de gestão, disse-me que iria haver uma avaliação externa à escola”.</p> <p>“Não me deu muitas explicações sobre isso. Eu penso que eles confiaram em mim, nesse aspeto. Era bom que nós ficássemos bem posicionados, porque teria, mais tarde, efeitos bons para a escola. Verificar junto dos meus colegas se estavam dentro dos assuntos, do Regulamento Interno, a nível dos documentos da escola. Disse que me iria informar, ... que iria reunir com eles”. “ Prontos, só</p>	<p>para que os procedimentos correspondessem aos requisitos legais e todos possuísem a mesma e máxima informação relativamente ao processo.</p> <p>Os atores escolares interiorizam uma série de orientações/regras do meio em que se situam - Projeto Educativo, Regulamento Interno e Projeto Curricular – que funcionam como elementos de conformidade necessários para o seu desempenho, no sentido de responder à inspeção.</p> <p>Sobrevalorização do instrumento da avaliação externa como uma mais-valia para a organização escolar, funcionando como reconhecimento do esforço dos atores educativos.</p> <p>Importância da participação da comunidade educativa para enriquecer a imagem da escola.</p>
--	--	---	---

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

		<p>fomos informados que havia uma avaliação externa, que isso tinha repercussões boas se fossemos bem avaliados” (E2).                  Ra): “A diretora de turma”.                  Rb): “Também os outros professores e o Conselho Executivo”.                  Rc): “Tínhamos que saber o Projeto Curricular de Turma” (E5).                  Rb): “...só os delegados do 6.ºano, os mais velhos do 2.ºciclo, e os do 9.ºano” (E5).                  R: “Tomei conhecimento que a escola ia ser alvo de uma avaliação externa em Conselho Pedagógico. Foi apresentado e foi discutido todo o processo que implicava a avaliação externa, nomeadamente as alterações que teria de haver... para ter a avaliação externa, o que é que estava bem, o que é que estava mal, o que é que tinha de alterar”.                  “Isto saiu do pedagógico e foi marcada então uma reunião com todas as associações de pais do agrupamento. Daí, foram apresentados os mesmos pontos que me foram em Conselho Pedagógico e foi posto a discussão por cada associação. Cada associação, ...forneceu os dados que devia fornecer... Depois, fizemos novamente uma reunião...Foram analisados todos os pontos e então foi dado a conhecer ...como era desenvolvida a avaliação, em que consistia a avaliação, o que é que a escola ia melhorar a partir de uma avaliação e da implicação de todos no processo de uma forma ativa na avaliação” (E10).</p>	
	<p>Medidas/ações a pôr em prática.</p>	<p>R: “... Mas reunimos ... porque sabíamos perfeitamente sobre que áreas iriam incidir mais...” (E1).                  R: “Nós, como nos propusemos, já tínhamos as coisas mais ou menos organizadas e reunimos com outras escolas aqui da zona para toda a gente ter mais ou menos as mesmas coisas e, por isso, a nós, aqui à escola, foi mais a dinâmica de termos tudo pronto ... mas acho que correu bem”. “..., eu fiz uma reunião com os membros e comuniquei-lhes que iríamos ser alvo da avaliação externa e... Preparamo-nos,... reunimos várias vezes. A escola</p>	<p>Reuniões na e com as escolas vizinhas no sentido de consertar uma ação/orientações comuns.                  Preocupação e procura de uma ação uniforme das escolas, que a Administração Central determina por meio de um quadro normativo da avaliação, num apelo à uniformização.                  Informações e documentos atualizados</p>

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

		<p>também procedeu a algumas reuniões” (E3).</p> <p>Rb): “Informar os docentes. No departamento, relembrar os documentos, ver se...estão disponíveis para consultar” (E9).</p> <p>R: “...preocupação de ter tudo em ordem, os dossiês, todos os documentos prontos... para que nada falhe” (E6).</p> <p>R: “Apenas tive uma reunião assim... muito rápida, que iríamos ter uma avaliação externa, se estava dentro do conhecimento do Regulamento Interno, dentro de várias situações, se tinham necessidade que lhes fosse explicado algo que eles não compreendessem.”. “Eu quero dizer que não houve fachada, não houve período de preparação, tentamos ser naturais” (E2).</p> <p>R: “... pedi a todos os coordenadores que avisassem os colegas ... que não se esquecessem que deviam ter presentes os documentos da escola” (E7).</p> <p>Ra) “Fomos... elaborando várias reuniões com as diferentes equipas e fomos preparando todos os envolvidos dos painéis,... Fomos tentando dizer às pessoas para prepararem no sentido de prestar as melhores informações”.</p> <p>“...começamos a preparar, começamos a reunir os documentos que tínhamos.</p> <p>Nós sentimos necessidade, não tínhamos criado uma equipa de avaliação interna, mas sentimos necessidade de todos estes processos serem avaliados...”. “Criamos, essencialmente, equipas de trabalho...”. “...porque as pessoas em quem delego tenho confiança nelas...” (E8).</p>	<p>associados à conformidade com o meio institucional, produzindo a homogeneidade organizacional.</p> <p>O cumprimento dos procedimentos formais pela organização escolar no sentido da construção de uma imagem pública que corresponda às necessidades do contexto.</p> <p>A avaliação como um instrumento valioso de informação e de verificação.</p>
	<p>Atitude/reacção dos docentes à tomada de conhecimento.</p>	<p>R: “... quando me disseram que a escola ia ter uma avaliação externa, como sempre, nós ficamos um bocadinho preocupados” (E1).</p> <p>Rb): “Há sempre aquela resistência natural de...estes inspetores. A reacção normal e primeira é sempre de desagrado, mas depois tomados os mecanismos normais” (E8).</p> <p>R: “Eu penso que não ,... quando se trata de uma avaliação há</p>	<p>A avaliação externa da escola encarada como uma atividade de controlo, provocando constrangimentos e mecanismos de defesa.</p> <p>A inspeção encarada como uma ameaça à confiança da escola e dos professores.</p>

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

	<p>sempre... receio... nós queremos dar sempre o nosso melhor e, se calhar, às vezes, até somos mais, ou tentamos ser mais cuidadosos, já o éramos. Porque há sempre gente que vem de fora, e nós também queremos dar o nosso melhor” (E6).</p> <p>Rc): “A vinda/ação de uma auditoria externa leva a escola a refletir sobre a orgânica e causa algum stress na comunidade docente, em qualquer escola. A escola virar-se para fora e mostrar aquilo que tem. É claro, as pessoas receiam sempre a crítica, porque, no fundo, o fator externo é um indicador também de qualidade de trabalho do que vai sendo feito e nós... nunca somos confrontados com essa avaliação que vem de fora, não parte de dentro”.</p> <p>“As pessoas sentem-se implicadas nisso”.</p> <p>“...é importante que o professor também tenha a sua parte bem preparada, organizada, pode ser confrontado. A angústia não cabe só aos coordenadores ...”.</p> <p>“Nós próprios somos confrontados com os documentos que produzimos...”. “ Depois, eu também acho que anda no ar um bocadinho o estigma da inspeção, estou-me a referir à atitude pessoal dos professores.... Acho que ainda povoa o imaginário das pessoas aquela visão antiga do que era a inspeção, que era o polícia”.</p> <p>Rb): “Até porque eles não são os avaliadores externos, quem é, é uma entidade que vem designada pela universidade, são os peritos...” (E9).</p>	<p>Os atores escolares receiam os “olhares externos”.</p> <p>A vinda da equipa inspetiva desencadeia alguns cuidados acrescidos à organização, para fazer face a alguma preocupação e receios.</p> <p>A avaliação adotada como uma condição imprescindível para a qualidade.</p> <p>As práticas de avaliação como forma de abertura da escola à mudança.</p> <p>A avaliação da escola convoca os professores a refletir sobre os processos e instrumentos de avaliação.</p> <p>A necessidade de preparar para e de responder à inspeção pode por criar agendas artificiais à escola. Os atores e dominados da organização consentem e reconhecem nos agentes da Inspeção os seus interesses e valores, exercendo a força hegemónica.</p>
<p>Divulgação do processo avaliativo aos diferentes órgãos/atores/comunidade.</p>	<p>R: “...foi comunicado através do Conselho Pedagógico, o Conselho Executivo... estava presente, comunicou e os departamentos depois reuniram-se...” (E7).</p> <p>Ra): “Nós recebemos a instruções e divulgamos logo aos coordenadores de departamento, em reunião. ... fomos tentando orientar aquilo que pensávamos o que iria ser colocado”.</p> <p>“...tinham necessidade de se reunir e em conjunto discutirem o que é que é provável nos ser colocado. Tínhamos noção de que muitas</p>	<p>A escola organiza-se e prepara-se de modo a dispor de informação e de indicadores que funcionem como elementos de conformidade.</p> <p>A avaliação externa associada a mecanismos de controlo dos resultados escolares (exames nacionais, provas aferidas).</p>

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

		<p>das questões deveriam andar à volta dos resultados e nem sempre temos grandes dados. Conhecemos os nossos, de comparação com as escolas do distrito e mesmo a nível nacional. Tirando as provas de aferição e os exames, pouco temos para nos comparar”.</p> <p>“...Fomos preparando tudo em reuniões entre as pessoas que faziam parte dos painéis. Limitámo-nos a explicar o que perspetivávamos o que é que ia ser”.</p> <p>“Mediante a estrutura que nos foi fornecida para organizar o processo de apresentação do agrupamento, foi nessa base que procuramos ter tudo isso de que iríamos falar. Criamos um PowerPoint, enfim, reunimos toda uma série de informações para demonstrar à inspeção todo o trabalho desenvolvido. Foi isso que nós fomos demonstrando às outras pessoas para que ficassem esclarecidas de forma igual, para não haver contradições” (E8).</p> <p>R: “Depois, foram dados uns parâmetros que a escola seria observada e dentro desses parâmetros, pontos, o que é que se podia deixar como estava, o que é que podia mudar, o que é que estava bem, o que estava menos bem, o que era preciso para pôr isso de forma que fôssemos avaliados, e que houvesse uma avaliação que fosse satisfatória. Isto foi, desde o início, sempre frisado pelo presidente, que a haver a avaliação externa e a trabalhar neste processo, fazer todo o empenhamento para que fosse efetivamente uma boa avaliação” (E10).</p>	<p>O controlo interessa-se pela verificação com vista à comparação dos resultados, introduzindo no sistema uma forte componente de competitividade.</p> <p>O guião constitui a referência para o que deve ser a avaliação externa, os aspetos observados.</p> <p>Preparação da avaliação com base na conformidade e tentativa de dar uma imagem de conformidade.</p>
	Aspetos a observar.	<p>Ra): “Sim, o documento que entrega vem, exatamente, especificar quais são as vertentes que vão observar. Penso que estava tudo mais ou menos claro no documento que apresentaram. E, realmente, todo o trabalho se desenvolveu neste âmbito..... Não houve surpresas” (E8).</p>	<p>Preparação da avaliação da escola com base na conformidade com as regras instituídas.</p> <p>Os avaliadores centram a avaliação da escola nos domínios do guião.</p>
	Identificação dos intervenientes no processo.	<p>Ra) “ ...painel já definia a maior parte das situações, não havia muita margem de manobra. .... pais com mais experiência. Pessoas sem cargos...Em relação aos alunos, eram delegados de 6º e 9º anos. Não fomos nós que os escolhemos, pedimos aos Diretores de</p>	<p>O guião como referência quanto aos aspetos a observar.</p> <p>As orientações/documentos emanados dos agentes da avaliação externa</p>

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

		<p>Turma que nos indicassem” (E8).  R: “... foram indicados pelas estruturas representativas os diversos pais que seriam ouvidos” (E10).  R: “Nós depois soubemos como é que iriam ser os painéis, foi-nos comunicado... Eles dão conhecimento de tudo” (E3).</p>	<p>indicam/impõem a composição dos painéis.</p>
	Orientações de comportamento.	<p>Ra): “Sim, disseram-nos para nos portarmos bem, para participarmos....” .  Rb): “O Conselho Executivo também esteve a falar connosco”.  Rc): “Para sermos bem-educados (...)” (E5).</p>	<p>Preparação/conselhos quanto aos procedimentos a adotar.</p>
<b>Funcionamento da escola durante o processo de avaliação</b>	Mudanças de práticas /atitudes habituais.	<p>Ra): “Ficou praticamente tudo igual. Apenas esta porta de entrada para a sala do aluno..., ficou fechada para não interromper, não fazer barulho, mas de resto correu tudo normalmente, ...” (E5).  Ra): “Não, só tivemos de ter um cuidado mais especial para a sala onde estávamos, por onde existe uma passagem muito grande dos alunos.... Nos momentos em que estavam a decorrer as entrevistas ou estávamos a fazer a apresentação, tivemos um cuidado de manter ali dois funcionários para manter mais calma, para não haver tanto barulho concentrado” (E8).  R: “Se estávamos a ter o trabalho para haver um processo avaliativo, então que fosse posto em prática continuamente. Porque passar o dia da avaliação e depois voltar outra vez ao dia anterior não faz sentido. Deve haver uma continuidade de trabalho feito antes e depois. Essa vontade da continuidade foi manifestada por todos...”.  “A relação que se criou com a associação de pais era um dos fatores que tinha de ser alvo de alteração...houve a necessidade de aprofundar,...e penso que foi envolvida, foi positiva. Agora, tem de haver uma continuidade, e a continuidade não passa só pela parte da escola, passa por toda a comunidade”.  “Foi apresentado e foi feito pelo Conselho Executivo, sob proposta da associação, um esclarecimento sobre o envolvimento dos pais na escola, para toda a comunidade do agrupamento. Mais uma vez,</p>	<p>Ambiente de aparente normalidade: alguns cuidados acrescidos para fazer face a alguns receios provocados pela presença da IGE.</p> <p>Defesa de uma prática de avaliação e não de uma ritualização da avaliação para garantir a conformidade com o meio.</p> <p>Dificuldade de envolver continuamente os pais e encarregados de educação na vida da escola.</p> <p>Valorização e necessidade de participação continuada de todos os intervenientes do processo educativo.</p> <p>Necessidade de passar das palavras aos atos, caso não aconteça, não passa de um exercício retórico.</p> <p>Desarticulação entre mudanças essencialmente retóricas e as</p>

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

		<p>observamos que, efetivamente, a prestação não foi a que devia ser e a que nós gostávamos que fosse e principalmente dos pais...” .</p> <p>“Eles estão ativos, e aplicam-se e envolvem-se, mas não têm iniciativa de vir. ...uma das mudanças que era necessário, ... era trazer os pais, já que eles não vêm, trazê-los por cá. Foi feito esse esforço conjunto nesta escola, não deu frutos. “</p> <p>“Houve uma mudança, houve uma participação. A avaliação externa, penso que veio comprovar efetivamente isso, movimento interativo de todas as partes” (E10).</p> <p>Ra): “Não”.</p> <p>Rb): “Também penso que não, continua normal” (E9).</p> <p>Ra) e b): “Não”(E4).</p> <p>R: “Não, não senhora, foi tudo igual...tudo dentro da normalidade” (E7).</p>	<p>mudanças efetivas /práticas.</p> <p>Resistência à mudança de procedimentos.</p>
	<p>Documentos/informações solicitadas pela IGE.</p>	<p>Rb): “Não foram solicitados documentos.”</p> <p>Ra): “Nem a pasta de coordenação”.</p> <p>Rb): “Nós levamos”.</p> <p>Ra): “Informações também não”.</p> <p>Rb): “A ter de apontar é a questão dos documentos. Nós tivemos os critérios de avaliação. Também nos confrontaram, nomeadamente no departamento...” (E9).</p> <p>Ra): “Foi o PCT, um exemplar do PCT...”.</p> <p>Rb): “Sim, mas não concretamente nosso”.</p> <p>Rb): “No âmbito das articulações...da avaliação e análise dos resultados”.</p> <p>Rb): “Foi mais análise dos resultados” (E4).</p> <p>R: “...penso que eles gostaram do Projeto Curricular de Turma. Também falamos na avaliação dos alunos, na estatística, nos resultados”.</p> <p>“Há umas disciplinas que eles achavam que o insucesso era demasiado. Na parte das Ciências, essencialmente” (E6).</p> <p>R: “,... se conhecíamos o Regulamento Interno, quase toda a gente</p>	<p>Preocupação dos atores com a imagem de conformidade da escola.</p> <p>A avaliação como instrumento de controlo dos resultados, sobrevalorizando indicadores quantificáveis.</p> <p>A avaliação mostra a diferença entre o resultado obtido (referido) e o resultado esperado (referente), por comparação referenciada a resultados mensuráveis.</p> <p>A IGE como agente de fiscalização mostra o que deve e como deve ser feito.</p> <p>Desarticulação entre os objetivos organizacionais e a prática ocorrida na organização escolar.</p>

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

	<p>conhecia,..., quais eram os pontos mais negativos da escola,...era a falta de recursos humanos que eram muito escassos, principalmente, no pessoal auxiliar da ação educativa e nos transportes...para o pessoal que trabalha na escola” (E2).</p> <p>Rb): “Se gostávamos da escola...”.</p> <p>Ra): “Perguntaram-nos se nós gostaríamos de ter outros centros/divisões na escola”.</p> <p>Ra): “Outros espaços...” (E5).</p>	
Apoio prestado.	R: “Sim, ...eles estavam já preparados, mas foi também dado o apoio necessário sempre que o solicitavam” (E6).	Cuidados acrescidos em momentos de avaliação.
Reação como entrevistado pela IGE.	<p>Ra): “As pessoas...sempre se preocupam para que tudo corra bem, correr bem dentro da normalidade, não há aqui nenhum disfarce, nenhuma forma mais cuidada...” (E8).</p> <p>R: “..., do pessoal auxiliar, acho que não, acho que mantiveram-se normalíssimos. Encararam com normalidade. O resto...não notei nada de diferente, nem ansiedade,...” (E2).</p> <p>R: “Não, andou tudo assim calminho, as pessoas andavam a trabalhar normalmente como se não estivesse aqui ninguém exterior à escola” .“...não se notou nada...” (E1).</p> <p>R: “Naturalmente, não me preparei nada de especial, quer dizer, leis, documentos, é evidente que li tudo, mas com o maior à vontade” (E6).</p> <p>R: “diria que fiquei ...bastante mesmo, bastante mesmo... agrado e não só...surpreendido pelo facto de estar toda a gente mesmo, mesmo à vontade dentro do painel”.</p> <p>“Se calhar eu era dos que estava mais aflito, tinha de ir para o painel” (E2).</p> <p>R: “Eu acho que correu tudo normalmente, os alunos não estavam nervosos, estavam todos descontraídos ...” (E3).</p>	<p>Preparação e preocupação dos atores com o conhecimento dos normativos a fim de poderem ser questionados por observadores externos, concorrendo para uma aparente normalidade.</p> <p>Os fundamentos de avaliação externa são as aferições de conformidade normativa.</p>
Parecer quanto à presença dos inspetores.	Ra): “À nossa escola podia não fazer diferença..., porque a nossa escola, eu considero, que é uma boa escola, ...”.	Valorização da instituição escolar pelos alunos.

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

<b>Funcionamento da escola após o processo de avaliação</b>		<p>Rb): “Eu acho que é positiva.” “Porque assim as pessoas que estão no exterior, fora da escola, vão reconhecer que temos uma boa escola”.</p> <p>Rb): “...dá para incentivar mais as mães e os pais a trazerem os filhos para a escola... A procurar a escola...”.</p> <p>Rc): “... se calhar ajuda a pequenos pormenores que não se notam e ajudam a mudar coisas que podem fazer a diferença” (E5).</p>	<p>A avaliação confere credibilidade à organização, reforçando a confiança na escola.</p> <p>Avaliação mostra a instituição ao exterior, informando a comunidade sobre a qualidade da escola e introduzindo mecanismos de mercado ou de <i>quase-mercado</i>.</p>
	Conhecimento do relatório de avaliação.	<p>Rb): “Não ...colegas minhas que disseram que a escola teve bom resultado,..”.</p> <p>Rc): “Eu estava na casa de um amigo da turma e o pai dele foi ao nosso site da escola... Ele disse que a avaliação tinha sido boa”.</p> <p>Rc): “Ele basicamente só disse isso: a nossa escola, o nosso agrupamento está de parabéns” (E5).</p>	<p>Interesse da comunidade pela avaliação da escola.</p> <p>A avaliação contribui para a valorização, credibilidade da escola.</p>
	Medidas adotadas pelos órgãos /estruturas da escola decorrentes do conhecimento do relatório da IGE.	<p>R: “O Conselho Pedagógico promoveu uma nova discussão sobre os critérios de avaliação, que nos pareceu, ..., que haveria aí alguma fragilidade. Refletiu sobre o resultado das Ciências da Natureza e sobre a experimentação a nível das Ciências porque também nos pareceu que foi indicada aí alguma fragilidade e tomou algumas medidas nomeadamente a revisão dos critérios ...”. “Era mais a nível da quantificação, da uniformidade dessa quantificação” (E7).</p> <p>Rb) “Sabíamos que tínhamos aspetos que devíamos corrigir. Havia a questão dos pontos fracos, como os resultados, do desfasamento da avaliação”.</p> <p>“Entretanto, fizemos uma correção ao Projeto Educativo, houve necessidade de fazer um reajustamento do PE, houve necessidade de verificar algumas metas, ..., as metas fossem quantificáveis...Tínhamos ali ideias, mas em termos de quantificação...”.</p> <p>“...a criação de uma comissão de autoavaliação que foi criada este ano e já está a desempenhar funções”.</p> <p>“... no sentido de analisarem e de desenvolverem medidas de</p>	<p>Integração de medidas em conformidade com as recomendações da IGE.</p> <p>Aceitação das fragilidades e recomendações inscritas no relatório da IGE e consentimento em obedecer a essas determinações hegemónicas.</p> <p>O relatório informa os pontos a melhorar, no sentido da mudança. A IGE, como um agente de conformidade, mostra o que deve e como deve ser feito.</p> <p>A organização adota procedimentos de avaliação em função de critérios legais impostos pela inspeção.</p> <p>A conformidade com o meio ocorre por intervenção do mecanismo coercivo.</p> <p>O poder de controlo do Estado sobre a</p>

		<p>correção, nomeadamente a diferença entre os resultados da avaliação externa no 9º ano e a avaliação interna. O outro aspeto, ...foi a nível das aulas práticas nas Ciências...foi feito o desdobramento das aulas de Físico-Químicas e Ciências para ter aulas de 90 minutos na parte prática e foi pedido aos grupos disciplinares para fazerem um reajustamento nas planificações, contemplando um nº mínimo de aulas práticas por período”. “... também alteração nos critérios de avaliação, dar um peso maior à avaliação da parte prática”.</p> <p>“A nível da avaliação externa, as grandes questões foram essas, os resultados académicos nas práticas, nas ciências.”</p> <p>“... puseram-se os departamentos a analisar e a fazer reflexões e sugestões da alteração desse panorama”.</p> <p>“Foram também tomadas algumas medidas ...já estamos a trabalhar com a comissão de avaliação interna que agora definiu cinco domínios para a avaliação,...”. “Certas pessoas estão a tratar dessas áreas. Estão a desenvolver questionários, instrumentos para a avaliação desses domínios de intervenção. Para ir reforçando os pontos fortes e melhorar as fragilidades”.</p> <p>“Mas não se fazia a ligação entre os vários, diferentes práticas de autoavaliação e era só em alguns domínios”.</p> <p>Rb): “Este ano com a comissão de avaliação interna ainda não aplicamos a maior parte dos questionários. ... Teve de se criar instrumentos para a própria equipa, falo do plano de ação .... Está-se a criar uma série de procedimentos e de documentos que não existiam....”.</p> <p>“Criámos os cursos EFA e a maior parte é pais de alunos” (E8).</p> <p>R: “Depois, a nível de espaços... reformulámos alguns espaços; a nível de conteúdos e competências, tínhamos algumas grelhas que não iam de encontro ao do Projeto Educativo, às metas, tínhamos algumas discrepâncias entre alguns documentos...” “... havia alguns parâmetros que não batiam certo. “ Voltamos a reunir todos</p>	<p>escola, através de mecanismos de avaliação externa dos resultados escolares (exames nacionais, provas aferidas), e de mecanismos de intervenção inspetiva da avaliação da escola.</p> <p>Débil articulação a nível documental.</p> <p>Considerada a dimensão mais importante da avaliação, é fundamental que se parta de processos de autoavaliação para que na escola aconteça mudanças, melhorias.</p> <p>Importância dada ao Projeto Educativo, na medida que representa um documento estratégico de orientação para a ação organizacional.</p>
--	--	---	---

		<p>novamente em equipa”.</p> <p>“Não havia nenhuma equipa de avaliação interna. Agora, nos vários grupos,..., sempre houve uma avaliação interna....” (E3).</p> <p>R1: “Tudo aquilo incidia nos indicadores de medida”.</p> <p>Ra): “Portanto, foi reformular o Projeto Educativo”.</p> <p>Rb): “Nós tínhamos ... os elementos estavam dispersos e não estavam centralizados. E agora passaram a estar mais centralizados”.</p> <p>Ra): “...está a ser feito,...um alargamento daquilo que já se fazia, ... pode ser coordenado e articulado” (E4).</p> <p>R: “Tivemos mais preocupação, mais na avaliação que é onde realmente... refletir mais sobre os efeitos da avaliação, os efeitos negativos”. “... a utilizar outras estratégias, mesmo nos conselhos de turma delinear linhas orientadoras capazes de colmatar essas dificuldades dos alunos”. “Eu penso que a nível de resultados as coisas estão a melhorar ...” (E6).</p> <p>Rc): “houve questões de insucesso com as práticas efetivas, que acontecem no terreno, nomeadamente a parte experimental das Ciências...Por outro lado, a existência de documentos, critérios de avaliação que nós utilizamos, ... é a questão das ponderações que, ainda hoje, nos causa, às vezes, alguma dificuldade. ...parece que vivemos uma era da quantificação.</p> <p>A inspeção tem uma tendência, de facto, a levar as escolas a fazer a reflexão no sentido de a própria escola encontrar um instrumento que seja capaz de mostrar ao exterior como é que aquela avaliação foi feita, mesmo em termos quantitativos”.</p> <p>Rc): “...também se nota que estas ações da auditoria externa têm outro efeito a nível dos documentos. Um dos documentos que acaba por ser mais citado é a questão dos critérios. As escolas quase sempre reformulam alguma coisa, nós temos sempre em conta o antes e o depois da visita”.</p> <p>Rb): “Reflexão sobre os critérios de avaliação, uma vez que podia</p>	
--	--	--	--

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

		<p>haver aí alguma fragilidade, sobretudo a nível de uma quantificação, de uma uniformização da quantificação, dos pesos a atribuir às competências”.</p> <p>Rc) “E, nós, no caso das ciências, uma medida que já estava prevista, mas que as instalações nos limitam, o desdobramento da parte experimental das ciências no tempo de 90 minutos”.</p> <p>Rb):“Não tínhamos equipa de avaliação interna, tínhamos procedimentos de avaliação interna,..., mas não organizados. Este ano, temos mesmo uma equipa de avaliação interna que vai passar a atuar e já tem um plano de ação delineado, mas ainda não puseram nada em prática. Estamos a começar, a equipa integra vários elementos dos departamentos” (E9).</p> <p>R: “...mas penso que houve ali uma parte nos laboratórios que deveria ser mudado...” “Mas está a ser mudado, os laboratórios estavam a ser pouco utilizados”.</p> <p>“Houve aí uma estratégia na qual nós estivemos já presentes, numa reunião ou duas...,” Há aí uma equipa de docentes que tomou esse processo após a avaliação...” “,... foi ter criado essa comissão”.</p> <p>“A outra medida é uma questão que...” “É a formação” (E2).</p> <p>R: “Para além da portaria, pode fazer uma frente toda e ter acesso a um controlo absoluto. Isso também foi feito e penso que as coisas foram filtradas nessa situação, foram melhoradas” (E10).</p>	
	<p>Mudança registadas.</p>	<p>R: “...no dia a dia procuramos melhorar cada vez mais e que o serviço funcione cada vez melhor, portanto não houve necessidade de estarmos a implementar nada”.</p> <p>“...não foi preciso uma mudança assim... É evidente que mudanças há sempre no dia a dia” (E1).</p> <p>Rb): “Melhorar, melhorou porque tomou-se em conta as observações feitas...Tentamos corrigir algumas coisas,...Foi-se limando alguma coisa que não estava tão bem” (E9).</p> <p>R: “ Não alteramos grande coisa”.</p>	<p>Depois da avaliação, às vezes, fica tudo na mesma ou reconhece-se apenas ligeiros registos de mudanças/melhorias na organização da escola.</p> <p>Preocupação dos atores em agir de forma positiva com os valores dominantes, em conformidade com as pressões da IGE.</p>

		<p>“...Sabíamos que eram realmente os nossos pontos fracos. Mas já estamos neste momento a melhorá-los” (E3).</p> <p>R b): “Não notei mudanças”.</p> <p>Rb): “É como lhe digo: penso que não houve grandes alterações estratégicas...” (E4).</p> <p>R: “Quer dizer, a mudança não foi assim radical nem nada disso, talvez mais em termos da organização, ..., não podemos dizer que haja assim uma mudança...”.</p> <p>“Penso que, após a avaliação, houve uma tentativa de articular melhor as coisas”.</p> <p>“Não foram também grandes as mudanças, não se justificava” (E6).</p> <p>R: “A única coisa que mudou,... foi ter criado essa comissão. Para já não vejo mudanças nenhuma”. “Acho que temos a mesma coisa. Depois da avaliação externa, acho que não mudou nada”.</p> <p>“...mas penso que houve ali uma parte nos laboratórios que deveria ser mudado...” “Mas está a ser mudado, os laboratórios estavam a ser pouco utilizados” (E2).</p> <p>R: “A avaliação veio confirmar que havia alguns pontos a ser retificados..., essa retificação, que penso que foi feita. Uma mudança que eu tomei conhecimento foi esta”.</p> <p>“A nível de segurança externa e interna, estou convicto que as coisas mudaram para melhor. Foi uma medida preventiva e não como uma medida que houvesse algum problema que estivesse já identificado” (E10).</p> <p>Rb): “Mas há uma recolha do lixo, que não havia antes”.</p> <p>Rb): “Foi criado ali um gabinete de psicologia que não havia antes...”.</p> <p>Ra): “Fecharam a sala do aluno porque as paredes apareciam pintadas...”.</p> <p>Rc): “A biblioteca tem mais coisas, mais concursos e tudo para os alunos ficarem mais motivados”.</p> <p>Rc): “O ambiente dentro da escola também melhorou porque uniu-</p>	<p>Subordinação da escola face a indicações hegemónicas.</p> <p>A escola desencadeia procedimentos de autoavaliação de forma irregular e desarticulada.</p> <p>Desarticulação e inconsequência dos processos de avaliação da escola, assumindo-se como procedimentos simbólicos, porque não vinculam as práticas (desarticulação entre intenção e ação).</p> <p>A mudança das práticas é um processo difícil e moroso.</p> <p>A avaliação como uma mais-valia para a organização escolar.</p>
--	--	--	---

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

		<p>se e formou-se uma espécie de uma equipa, juntamente com os pais ”.</p> <p>Ra): “Em vez de nós termos aulas de substituição, os melhores alunos,... vão para a Biblioteca para ficar lá os 90 minutos. Os que têm dificuldades...às línguas vão para uma sala própria de línguas e têm lá professores que os podem ajudar, etc.”.</p> <p>Ra): “E agora podemos aproveitar melhor... Todas as escolas deviam adotar este novo sistema, porque ajudou os alunos, porque melhoraram as suas notas, devido a uns irem para as línguas, outros para as matemáticas”.</p> <p>Rb): “...E temos uma disciplina que é inglês interativo, que surgiu este ano” (E5).</p>	
<p><b>Posicionamento dos atores face ao processo de avaliação</b></p>	<p>Interpretação do relatório da avaliação externa.</p>	<p>Ra) “O relatório diz exatamente aquilo que nós achávamos que havia de ser visto, não tem nem mais nem menos que aquilo que consegui dar como provado durante o processo de avaliação. Traduz à letra tudo aquilo que eu acho que os senhores inspetores viram.</p> <p>Ficamos sempre a aguardar com ansiedade o resultado final. Ficamos satisfeitos, parece que traduz, realmente, muito da realidade”.</p> <p>“O Conselho Executivo ficou muito satisfeito nas áreas que lhe diz respeito. É sempre bom vir alguém de fora e reconhecer. É sempre uma postura neutra e válida” (E8).</p> <p>R: “Foi uma avaliação bastante positiva, foi muito boa. Até comentei com ele (presidente) que não estava à espera daquela avaliação. Evidente que ele estava à espera daquela avaliação ou até melhor. Face a outras escolas, foi excelente e nós conseguimos chegar a essa conclusão pelo relatório das escolas a que tivemos acesso”.</p> <p>“Eu penso que depois da inspeção e do relatório que surgiu, eu acho que foi positiva. Na parte que nos toca a nós, encarregados de educação, foi sem dúvida positiva, porque veio trazer ao de cima os problemas que não estavam identificados e vieram-nos dar razão...</p>	<p>Consentimento e concordância com o conteúdo do relatório.</p> <p>Os resultados positivos do relatório reforçam a confiança dos atores educativos, funcionando como um instrumento de legitimação da organização.</p> <p>A avaliação externa por comparação referenciada.</p> <p>A avaliação externa exercida pela IGE pode resultar em melhorias para a escola.</p>

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

		<p>houve melhoramento dessa situação”.</p> <p>“... estava satisfatório para a escola e para nós pais, a avaliação que foi feita foi satisfatória. Os pontos que foram identificados foram identificados pela inspeção também. Na altura reunimos para fazer a análise do relatório e ficamos todos, de uma forma geral, satisfeitos...” (E10).</p> <p>R: “...havia ali realmente um elogio feito aos serviços administrativos. Eu acho que vi isso com agrado”.</p> <p>“Toda a gente ficou feliz,...o reconhecimento é bom, que sejam outras pessoas também a ver isso” (E1).</p> <p>Ra): “Ficaram contentes pelo trabalho de todos” (E9).</p> <p>R: “Gostamos, gostamos do relatório, dos pontos fortes, dos pontos fracos, mas se calhar até achávamos que podíamos ter tido um bocadinho mais em determinados domínios, mas, globalmente, houve uma satisfação” “...estamos muito contentes com os resultados”.</p> <p>“Realmente, é um envolvimento muito grande, ...” (E7).</p> <p>Ra): “Não foi falado”.</p> <p>Ra) e b): “Não. Acho que não.” (E4).</p> <p>R: “No geral, foi com satisfação, porque eu acho que temos de conseguir o trabalho que estávamos a desenvolver, os documentos que temos aqui na escola e que nos dão também essa segurança, penso que as coisas têm resultado”.</p> <p>“No geral, penso que o relatório corresponde,....”.</p> <p>“Uma forma também de nos ajudar a trabalhar mais” (E6).</p> <p>R: “Devo dizer que estava a contar mais ou menos com essa avaliação” (E2).</p>	
	<p>Ponto de vista dos atores quanto aos pontos fortes, pontos fracos e recomendações da IGE.</p>	<p>R: “Concordo com os pontos fortes, é evidente! Gostava que todos eles fossem fortes. Dentro do conhecimento que tenho, acho que sim” (E1).</p> <p>R:“..., como estava dentro do painel não me surpreendeu, nem os pontos fracos, nem os pontos fortes” (E2).</p>	<p>Concordância e consentimento face às observações inscritas no relatório da IGE e a correspondência das mesmas à realidade.</p> <p>Reconhecimento dos atores da escola</p>

		<p>Rb): "...análise que foi feita foi com o maior cuidado e correta." "...a não classificação dos resultados a nível de Projeto Educativo. Está a ser reformulado, vai ser reformulado em relação ao atingir metas ou assim...Não estavam classificadas....a inspeção não tem grandes recomendações..." (E4).</p> <p>R: "Concordo, porque transmitem a realidade" (E10).</p> <p>R: "Sim, os condicionalismos físicos das ciências... admitindo também que há alguma taxa de insucesso ao nível das ciências, ..." "... o departamento de ciências refletiu muito sobre isso, e tentou-se encontrar algum caminho, ...".</p> <p>"...esses constrangimentos apontados foram discutidos" (E7).</p> <p>Rb): "Sim, aliás as nossas práticas de autoavaliação, com exceção das aulas práticas, a questão dos resultados. Sabemos onde é que reside a questão, que não é fácil de ultrapassar, tem a ver com os colegas de Português que querem levar todos os alunos a exame, mesmo sabendo que não vão tirar...não querem dizer que reprovou por causa deles, querem que seja o exame a reprová-los. Quando há muitas escolas que...não tem, não tem, já não conta para as estatísticas..." (E8).</p> <p>R:"No geral, penso que o relatório corresponde". "Sim, de certa maneira, eu concordo perfeitamente..."</p> <p>"...penso que um dos problemas,...É, com as aulas práticas...".</p> <p>"Exatamente, é o tal problema das ciências. As aulas deviam ter uma componente também prática. Realmente, este ano já começamos a pôr em prática esse aspeto, ..." (E6).</p> <p>R: "Na altura, concordámos. Também concordamos com as recomendações".</p> <p>"Nós chegámos a fazer uma reunião geral para explicar o que é que se iria passar, as alterações que iríamos fazer. Acho que realmente eles conseguiram apanhar, captar bem, mesmo os painéis em si, o funcionamento..."</p> <p>"Claro, analisámos, ponto por ponto, os pontos fracos e os fortes e</p>	<p>nas relações dominantes, obedecendo às suas exigências.</p> <p>O relatório, como instrumento de prestação de contas do serviço educativo, veio dar uma visão dos pontos a melhorar na escola.</p> <p>Na avaliação externa, a IGE mostra o que deve e como deve ser feita a ação da escola para estar em conformidade com os procedimentos determinados, exercendo funções de controlo dos resultados.</p> <p>A avaliação da escola é feita por comparação a indicadores mensuráveis face às demais escolas em condições semelhantes.</p> <p>Reservas quanto a superação de alguns constrangimentos, visto que ultrapassam a capacidade de resposta da instituição escolar.</p> <p>Relação de subordinação da ação da escola das decisões do poder central.</p>
--	--	--	---

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

		<p>ficamos contentes”.</p> <p>“E os nossos pontos fortes realmente eram fortes e os pontos fracos realmente tínhamos de os melhorar”.</p> <p>“...nós achámos que fomos um bocado prejudicados,..., porque muitos dos pontos fracos que nos foram atribuídos, não eram bem competência da escola...” (E3).</p> <p>Rc): “Isto é assim, a inspeção identifica pontos fracos e pontos fortes da organização...”.</p> <p>Rb): “Os fracos foram...os critérios das ciências, a experimentação, a parte dos laboratórios. Na generalidade concordamos com as recomendações da IGE”.</p> <p>Rb): “ A questão das ciências consideramos que foi um bocado injusta porque não depende de nós, mas das condições físicas.”</p> <p>Rc): “Os professores das ciências, de alguma forma, sentiram-se um bocadinho fustigados, porque ultrapassavam as possibilidades deles” (E9).</p>	
	<p>Dificuldades para superar os pontos fracos.</p>	<p>R: “...as condições físicas,...o excesso de alunos,... muito difícil que a escola trabalhe sozinha, ...”.</p> <p>“Tem que haver da parte da administração, da parte do governo, ... senão passa a ser uma ilha de educação, mas o exterior continua com comportamentos de há 40 ou 50 anos”.</p> <p>“Independentemente de todas as medidas, de todas as tentativas de resolver ou de implementar atividades que envolvam os pais, tem que ser mais que isto, tem que ser um projeto conjunto, nacional, da sociedade” (E7).</p> <p>Ra): “Há pontos fracos indicados os quais nós não conseguimos,... não passa por nós a resposta. Há questões que interferem bastante com o agrupamento que são as questões das acessibilidades, da falta de transporte, a dificuldade em três quilómetros de o agrupamento se unir. ...dificulta bastante a articulação e a comunicação entre os vários estabelecimentos. Estes são os principais problemas. Mas há outros constrangimentos.... A reação</p>	<p>Como organização não autónoma e sem competências a vários níveis, a escola reclama a implicação de todos os interessados na ação educativa, nomeadamente o poder central para superação das limitações identificadas. Relação de dominação da administração central sobre a organização escolar.</p> <p>A importância dos exames nacionais para o domínio dos resultados, permitindo o poder de controlo do Estado sobre a escola.</p> <p>A importância da oferta formativa para responder às solicitações do meio onde a escola se insere.</p>

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

		<p>dos pais”.</p> <p>Rb): “... as duas questões mais faladas foram a questão da diferença, ...dos resultados e só foi a Português no 9º ano”.</p> <p>Ra): “Outra dificuldade que ultrapassa a organização é a formação dos Pais, ...”.</p> <p>Rb): “Também tomámos medidas a esse nível”(8).</p> <p>Rc): “A ideia é que aquela parte da aula, que é teórica, devia ser dada noutra espaço. ...ambiente de laboratório, o contexto contradiz a ação a decorrer. É um problema das instalações físicas das escolas, às vezes condiciona e transmite ao observador, que não está cá todos os dias, pode ficar com uma imagem errada daquilo que está acontecer na organização” (E9).</p>	
	<p>Divulgação externa do relatório de avaliação.</p>	<p>Ra): “O relatório foi dado a conhecer e foi debatido”.</p> <p>“Ele é divulgado logo pela IGE à comunidade, foi publicado na página da internet, foi comunicado nos diferentes departamentos. Às juntas de freguesia, foram entregues às pessoas que estiveram envolvidas, Associação de Pais” .</p> <p>“...foram analisados os resultados da avaliação externa e foram dados a conhecer à comunidade educativa, ...Foi dado a conhecer aos Departamentos...” (E8).</p> <p>R: “Eu acho que sim, porque, se todos pertencemos à comunidade, acho que não se deve esconder nada”.</p> <p>“...há que realmente mostrar e dizer o que está mal que é para nós melhorarmos” (E1).</p> <p>Rb): “Nós divulgamos, é público,..., as coisas devem ser claras”.</p> <p>“Era importante conhecer a avaliação da escola ...cada um escolhesse a escola em função do Projeto Educativo e das avaliações da escola. Eu dizer que o meu filho está numa escola que teve uma avaliação boa ou dizer que o meu filho está numa escola que teve uma avaliação má, eu não posso tomar nenhuma medida de o transferir ” (E4).</p> <p>R: “Sim, acho que a comunidade tem o direito de saber o que é</p>	<p>Concordância e consentimento quanto à divulgação e conhecimento do relatório de avaliação externa.</p> <p>Relação dos atores sociais com a escola como consumidores e clientes e a importância da informação quanto à qualidade do serviço da escola.</p> <p>A avaliação como um instrumento ao serviço do mercado educacional.</p>

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

		<p>bom e o que é mau. Reconhecer o bom e tentar fazer melhor. Tem que ser realmente divulgado à comunidade” (E6).</p> <p>R: “Eu acho que sim, isso é positivo para a escola e..., encarar os pontos fracos e fazer melhor” (E2).</p> <p>R: “Acho que sim, porque a comunidade tem a obrigatoriedade de saber, o direito e o dever de saber. É um documento da escola que a comunidade da escola tem acesso para se pronunciar e saber efetivamente a qualidade de escola e de ensino que os filhos têm, como consumidores” (E10).</p> <p>R: “As coisas sejam positivas ou negativas devia haver visibilidade dos resultados de todas as escolas ao nível nacional, porque não há termos de comparação,...”.</p> <p>“...a escola ali vizinha teve piores ou melhores resultados, pode-nos levar a refletir” (E7).</p>	
	<p>Perceção/parecer sobre o processo de avaliação externa da escola.</p>	<p>Rb): “A escola achou que uma visão exterior de uma equipa que estava a ver uma série de escolas nos poderia dar uma outra perspetiva da escola ...” (E4).</p> <p>R: “Quem vem de fora, às vezes, vê melhor as coisas do que nós de dentro” (E6).</p> <p>R: “Tenho a ideia que devia continuar a haver essa avaliação externa e interna,...” (E2).</p> <p>R: “...acho que correu bem. Toda a gente encarou bem. Vimos que os alunos também estavam, sabiam quais eram as metas da escola...”. “... os pais vieram todos, quase em bloco...” (E3).</p> <p>“Penso bem,...” (E7).</p> <p>Ra): “Acho que a avaliação externa traduziu-se num evento muito positivo para a comunidade, principalmente para os professores que viram, de alguma forma, refletido o reconhecimento. Permitiu às outras pessoas ter um olhar mais alargado”.</p> <p>“,,uma avaliação externa se traduz numa mais-valia, porque, naturalmente têm uma visão mais neutral e, portanto, mais independente...”.</p>	<p>A avaliação externa como um acontecimento positivo para os atores da escola.</p> <p>Promovida por agentes externos à organização, representa um importante contributo para a organização na medida em que mostra e propõe outros caminhos.</p> <p>A avaliação externa como um fator de credibilização da ação da organização e de reconhecimento social para reforçar a confiança do profissionalismo docente.</p> <p>Valorização da avaliação externa ao serviço da imagem de uma escola de qualidade, legitimando-a.</p> <p>A avaliação como um instrumento muito valioso de informação, de</p>

		<p>Rb): "...é um processo muito interessante, um motor de desenvolvimento das organizações escolares muito importante. É pena ser feito uma vez. Julgo que seria até o principal, a maneira de avaliar as escolas e os professores.,....Seria necessário quantas mais vezes houvesse... mas sei lá... de cinco em cinco anos. O próprio ano em que estamos permitiu dar muitos saltos qualitativos."</p> <p>"...a avaliação foi uma mais-valia porque fez-nos mudar algumas coisas".</p> <p>Ra): "Esta avaliação também tinha uma outra finalidade, para a qual ultimamente deixou de se ouvir, que é assinatura dos contratos de autonomia. Depois de termos este processo todo elaborado, estávamos à espera de realmente vermos isso concretizado num processo de autonomia. Nós estamos em crer que, este ano, nos vai ser possibilitada a assinatura de um contrato de autonomia. Depois, em termos desse contrato, que cláusulas irão constituir esse contrato, para que é que ele efetivamente serve, porque isso também é um desafio".</p> <p>Rb): "Estas autonomias que vêm assim.... O Presidente faz a distribuição de serviço como quiser e como entender. Depois surge logo um normativo que diz que esta hora é para ali, esta é para acolá...Ou seja, num sítio diz tem autonomia, mas logo a seguir vem alguma coisa que restringe a autonomia".</p> <p>Ra): "..., a distribuição é da minha competência, mas só distribuo aquilo que me dão e dão-me muito pouco, o poder de decisão é limitativo".</p> <p>Rb): "Em relação aos tempos de escola, podia geri-los como quisesse. Aqui era feita uma distribuição mais próxima e adequada, com critérios, ...mexeu com uma série de coisas, limitações".</p> <p>Ra): "Quando o Regulamento Interno tem de ser homologado pela DREN não vale a pena dizer mais nada".</p> <p>Rb): "Depois prestávamos contas. A gente não se importa de</p>	<p>conhecimento e de melhoria da organização escolar.</p> <p>A avaliação das escolas associada à questão da assinatura de contratos de autonomia.</p> <p>A administração produz um discurso de autonomia, na prática, interfere fortemente na ação das escolas, tornando-as dependente das indicações de poderes externos, controlada por via de despachos, regulamentos, confinando a autonomia praticamente a aspetos organizativos.</p> <p>No contexto de uma autonomia condicionada pelas decisões políticas e medidas de controlo determinadas a nível central, as escolas precisam de mais autonomia, de poder de decisão para que depois seja feita a avaliação dessas decisões, num contexto de responsabilização, numa perspetiva de prestação de contas.</p> <p>Neste sentido, a "autonomia das escolas" não foi para além da retórica, a sua aplicação esteve sempre longe da concretização efetiva. Situação que provoca contradições e inconsistências entre discurso autonómico dos decisores políticos e práticas centralizadoras.</p> <p>A avaliação externa como melhoria da escola deve ser acompanhada de uma</p>
--	--	---	--

		<p>prestar contas “ (E8).</p> <p>R: “Esta escola, do meu tempo, em que eu estava cá, e para satisfação minha também, nesta escola estavam sempre inspetores,.... A presença deles levava a que não houvesse grandes descuidos ou que não corresse coisas más que pudessem implicar ou que os inspetores pudessem observar. ...daí podia surgir outras inspeções.... Enquanto representante dos pais, deixava-me satisfeito. ...Não que pudessem observar alguma coisa, isso a mim deixava-me descansado, também porque independentemente dos resultados, eu tinha a certeza que eles não fechavam os olhos, que não facilitavam”.</p> <p>“Isto é saudável para a escola e só vem trazer melhoramentos aos pontos menos bons que na altura foram identificados. ..., só se transformam a curto prazo em bons se eles tiverem uma certeza que eles vão ter uma inspeção. Uma forma de melhoramento é que as avaliações trazem mais-valias à escola, ...Dessa forma é que conseguimos uma escola melhor, uma qualidade de ensino melhor e um futuro melhor para os nossos filhos” (E10).</p> <p>Rc): “Tivemos, efetivamente, um pequeno benefício nas quotas, os resultados da avaliação externa, neste contexto, sobe de uma maneira ou de outra” (E9).</p>	<p>ação de verificação de conformidade da ação da escola com indicações superiormente determinadas. A IGE, como agente de institucionalização, garante o domínio estatal, procedimento que remete para o intelectual conformista de Gramsci. Valorização da presença da IGE numa perspectiva de controlo das escolas. Numa outra perspectiva, tem-se feito “indexar” aos resultados da avaliação, sobretudo externa, um conjunto de “prémios e castigos”, como as quotas para a atribuição das menções de Excelente e Muito Bom, e a dotação do quadro de professores titulares. Nestes termos, funciona como um instrumento de controlo ao serviço da hierarquização das organizações, recompensando as melhores escolas e penalizando as piores, na perspectiva da competição e do mérito.</p>
	<p>Posição dos atores face aos aspetos avaliados.</p>	<p>R: “Eu tenho uma opinião muito positiva, esses aspetos eram importantes” (E1).</p> <p>Rb): “Tinham uma amostra da escola bem constituída, faziam um apanhado da comunidade”.</p> <p>R3): “Nos relatórios, o domínio relacionado com os resultados está inteiramente ligado aos exames nacionais, aquilo quase pode antecipar. Conhece a escola, radiografia está ali, é o exame nacional. Neste aspeto, é que nós achamos que, às vezes, sentem que o resultado que se apresenta em termos avaliativos, o Bom e o Muito Bom, não considera, pois, as circunstâncias em que a prova</p>	<p>Concordância e consentimento quanto aos aspetos observados, considerados os principais para o conhecimento da ação educativa.</p> <p>A importância dos exames nacionais para o domínio dos resultados, permitindo o poder de controlo do Estado sobre as escolas, através de mecanismos de avaliação externa dos resultados escolares (exames nacionais,</p>

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

		<p>está a ser desenvolvida” (E9).</p> <p>R: “Foram bem considerados,..., são domínios que... Achamos que efetivamente está tudo bem...” (E7).</p> <p>Ra): “Ninguém pôs em causa a questão dos domínios, estão bem escolhidos, acabam por abarcar as principais questões da escola e do agrupamento”.</p> <p>Ra): “Os domínios de observação em conjunto com os painéis consegue-se, realmente, aferir, há nestes painéis diferentes leituras, diferentes formas de ver todo o funcionamento, toda a dinâmica da escola”.</p> <p>“Cada domínio é bastante abrangente e acaba por ir buscar a realidade escolar,... questão da documentação, eles veem tudo, desde Projeto Educativo ao Projeto Curricular de Agrupamento, Regulamento Interno, documentos de critérios, aos perfis. Veem não só se eles existem e a forma como eles estão articulados. Depois vão ver no terreno se “a letra é morta ou viva” na ação educativa. Portanto, se é letra morta no documento ou se traduz na realidade” (E8).</p>	<p>provas aferidas), sobrevalorizando resultados quantificáveis sem levar em consideração as especificidades dos contextos e dos processos educativos.</p>
	<p>Caracterização do processo avaliativo.</p>	<p>Ra): “Não, eu acho que o processo é verdadeiramente ativo, depois, durante e antes. Levou-nos a reanalisar tudo o que tínhamos ...criar uma melhor articulação entre esses documentos,...”. “Já vemos o processo de outra maneira”.</p> <p>“À medida que foi decorrendo fomos descomprimindo cada vez mais e chegamos ao fim com muita satisfação” (E8).</p>	<p>A avaliação exigiu dos atores da escola preparação, assistindo-se a uma mudança de perspetiva na valorização dos documentos.</p>
	<p>Impulsionadores, Importância e argumentos da avaliação interna.</p>	<p>Rb): “Foi o Conselho Executivo. Nós tínhamos práticas de autoavaliação, sem termos constituído uma equipa, uma comissão. Nalgumas áreas, estavam definidas, ...nas áreas principais: resultados, apoios educativos, fazia-se mesmo inquéritos, recolhia-se e tratava-se os dados”.</p> <p>“E era feito um pequeno relatório. Isso, em termos de gestão, refletia-se, dava indicações para no ano seguinte melhorar esses serviços. Mas não se fazia a ligação entre os vários, diferentes</p>	<p>Reconhecimento do valor da autoavaliação para a organização escolar, podendo permitir o conhecimento e melhoria da mesma.</p> <p>Apesar da importância atribuída pelos atores ao processo de autoavaliação, não tem a mesma correspondência na</p>

		<p>práticas de autoavaliação e era só em alguns domínios”.</p> <p>"Sem dúvida, é imprescindível porque é quase um termómetro para..., é uma autorregulação, é um autoconhecimento. Mexe com duas coisas que são muito importantes para o desenvolvimento de uma organização: uma é a motivação, quando há consciência dos aspetos fortes e das coisas boas que há; mexe com outra questão, que é as fragilidades e os pontos fracos por ser uma oportunidade para melhorar. E tornamo-nos atores do processo, as decisões são tomadas pelos próprios. Não é alguém que vai, isto agora tem de ser assim, os próprios chegam a essa conclusão.</p> <p>Permite outra coisa,..., quando saiu o relatório sobre os diversos domínios, mesmo que venha uma pessoa de fora, com esses relatórios fica a conhecer minimamente a escola, as práticas, a cultura da escola” (E8).</p> <p>R: “Muito importante, porque é fundamental para verificar alguns pontos... que estejam assim menos cuidados ou que não estejamos tão atentos e que mais uma equipa a ajudar-nos é sempre bom” (E1).</p> <p>R: “Agora, nos vários grupos,... sempre houve uma avaliação interna.” “Registada em atas e em tudo.” “Não tínhamos nenhuma equipa de avaliação interna formada, mas depois também foi fácil de a fazer, porque foi só colher os vários elementos de cada uma das estruturas e verificámos que realmente tínhamos essa avaliação”. “Estava espalhada e foi uma das coisas também que já melhoramos”. “...tivemos de recolher vários elementos, várias atas, vários documentos, onde tinha a avaliação ...”.</p> <p>“... achámos que realmente era importante e de tal maneira que estamos a pensar em pôr um elemento da avaliação interna...na estrutura do próximo Conselho Pedagógico, ...vai ao Pedagógico questionar e também levar outras...”.</p> <p>“...porque nos facilita o trabalho futuro, ... da organização e termos a noção de como estamos no momento”.</p>	<p>prática da organização, quando esta ainda não dispõe de uma equipa de autoavaliação que exerça os seus procedimentos de forma consolidada, sendo, por isso, assinalada pela IGE como um “ponto fraco”.</p> <p>Como os atores da organização escolar servem os interesses do poder central no sentido da conformidade, procuram obedecer e corresponder às exigências de quem domina o processo e o sistema, promovendo a implementação de práticas de autoavaliação.</p> <p>Mais uma vez, a ação da escola dependente de poderes externos, de influência hegemónica, como se assistiu ao longo do processo de avaliação.</p>
--	--	---	---

		<p>“Temos é tudo mais organizado, pessoas responsáveis, efetivamente, que fazem parte dessa equipa e que em momentos-chave, ... fazem a recolha de tudo o que acham importante,... e traduzem num documento, num relatório e que fica tudo resumido,...Mudou. Melhorou” (E3).</p> <p>Rb): “Sim, sim. Havia muita coisa, mas não era deliberada, havia uma prática..., mas não era um processo organizado, coordenado, não era por atitude, isto é uma equipa, não se fazia a todos os serviços da escola, ...”.</p> <p>Rc): “Há um dado curioso, se ler os relatórios da inspeção, basta ler um ou dois relatórios,... verifica que a maior parte das escolas estão no pé que nós estamos. Mesmo escolas que alcançaram avaliação... continuam numa fase incipiente” (E9).</p> <p>Rb): “Foi a escola. A direção da escola. A escola precisava de saber em que posição é que estava para tomar as medidas que pudessem melhorar a escola em si...</p> <p>É importante, a escola tem que ter conhecimento das vantagens ou das desvantagens destas atividades”.</p> <p>Ra): “Sim, quer dizer se o objetivo da avaliação é melhorar aquilo que não está tão bem” (E4).</p> <p>R:“Eu penso que foi uma decisão também dos órgãos da escola e do Conselho Pedagógico....uma forma de regular melhor as coisas....</p> <p>É importante porque só assim é que nós conseguimos..., permitenos saber o que está bem e o que está mal, conhecer a escola”(E6).</p> <p>R: “Acho que sim, porque há pontos que nos escapam, vem-nos avivar a memória, estamos mais por dentro da própria escola, conhecem melhor a escola em si.” “Com ajuda dessa comissão já temos mais cuidado como trabalhar....” (E2).</p> <p>R: “Precisamente, pela continuidade que deve ser dada a essa avaliação externa,...há um melhoramento dos pontos menos bons que têm de ser feito... Pode haver não só relativamente aos pontos</p>	
--	--	--	--

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

		<p>menos bons como os pontos bons podem tornar-se melhores. Isso tem de ser constante” (E10).</p> <p>R: “Após a avaliação externa, tivemos necessidade de sistematizar o nosso processo de avaliação interna, ...a escola tinha procedimentos de autoavaliação, ...mas não tinha um processo de avaliação interna sistematizado,... constituiu-se realmente a equipa ...”“Fomos buscar diferentes elementos, para ter um conhecimento mais abrangente da escola e a equipa delineou o plano de ação”.“Só refletindo sobre as práticas se pode ver o que está mal e o que está bem. Nunca o fizemos do ponto de vista sistemático, ...tínhamos muitas práticas de autoavaliação...” (E7).</p>	
--	--	--	--



### Quadros de Redução de Dados das Atas

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo e/ou Contexto	Inferências
<p><b>O Antes:</b>  <b>Preparação do</b>  <b>Processo de</b>  <b>avaliação</b></p>	<p>Participação nos documentos orientadores/reguladores da escola.</p>	<p>22/10/07 “O Presidente do Conselho Executivo solicitou a todos os coordenadores para sensibilizarem os colegas para um esforço extra de adesão e de participação ativa nos projetos uma vez que a escola aderiu ao processo de avaliação externa” (A2).</p>	<p>Apelo à participação de todos os docentes na preparação de documentos formais como instrumentos demonstrativos de conformidade com os valores hegemónicos.</p>
	<p>Modo de conhecimento e informações fornecidas sobre o processo de avaliação.</p>	<p>19/11/07 “Foram entregues e aprovados... os documentos a enviar para a avaliação externa: Projeto Educativo, Projeto Curricular do Agrupamento e Plano Anual de Atividades, frisou as necessidades destes documentos serem amplamente debatidos no departamento e solicitou a sua leitura para todos os membros deste departamento” (A1).</p> <p>21/11/07 “Foi solicitado a todos os docentes que concluíssem o processo documental de avaliação externa de escola para serem enviados à DREN até dia vinte e nove de novembro. Alertou ainda para a importância de todos concluírem o Projeto Educativo, o Projeto Curricular de Agrupamento, Plano Anual de Atividades e Formação e informou que estes documentos estarão disponíveis em suporte informático, abertos à comunidade até vinte e cinco de novembro através do servidor de escola. Trata-se de um documento em aberto e sujeito a possíveis alterações. As sugestões serão registadas em grelha colocada, em anexo ao documento. Posteriormente, após conclusão destes documentos haverá uma sessão plenária de professores onde serão apresentados, de acordo com o enviado à DREN”.</p> <p>“Relativamente à avaliação externa da escola foi feito o ponto da situação dos documentos (Projeto Educativo e Projeto Curricular de Agrupamento) os quais devem ser amplamente debatidos nos departamentos e do conhecimento de todos os elementos da comunidade escolar” (A2).</p>	<p>Os responsáveis escolares procuram dar conhecimento sobre o andamento do processo de avaliação externa a toda a comunidade para que os procedimentos correspondessem aos requisitos legais e todos possuísem a mesma e máxima informação relativamente ao processo, no sentido cumprirem as funções o melhor possível.</p> <p>Cuidados prévios na preparação das informações indispensáveis para a ação escolar.</p> <p>Os atores interiorizam toda uma série de orientações/regras do meio em que se situam - Projeto Educativo, Regulamento Interno e Projeto Curricular - que funcionam como elementos de conformidade necessários para o seu desempenho no sentido de responderem à inspeção.</p> <p>Sobrevalorização do instrumento da avaliação externa como uma mais-valia para a organização escolar.</p>

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

	13/12/07 “O coordenador referiu depois que os documentos pedidos pela Comissão de Avaliação externa já foram enviados” (A1).	Importância da colaboração de toda a comunidade educativa para enriquecer a imagem da escola.
Medidas/ações a pôr em prática.	<p>14/01/08 “Assim no que respeita a avaliação interna e externa, será convocado em reunião geral de professores onde será apresentado um PowerPoint, que se encontra em fase final de preparação...” (A1).</p> <p>12/12/07 “Na avaliação externa foi feito um ponto da situação em relação aos documentos já enviados à DREN – Projeto Educativo, Projeto Curricular de Agrupamento, Regulamento Interno, Plano Anual de Atividades e Formação e documentos de Apresentação do Agrupamento. Está a ser preparado em PowerPoint para servir de suporte à apresentação que vai ser feita aos auditores da IGE. É pertinente que a comunidade de educativa tenha um perfeito conhecimento destes documentos. Ficou agendada para o dia vinte de dezembro uma reunião geral para a apresentação de reformulação do Projeto Educativo e Curricular 2007/2010; e do documento de apresentação de escola, construído no âmbito de avaliação externa,...”.</p> <p>“No diz respeito à avaliação, (...) vão ser implementadas novas estratégias para melhorar os resultados devem dizer pormenorizadamente quais são essas estratégias e a sua avaliação”.</p> <p>“Avaliação Externa”: Metas de sucesso do Agrupamento” “... foram analisadas as metas do Projeto Educativo com o intuito de as quantificar em termos estatísticos. Para o efeito foram constituídas equipas de trabalho para o grupo disciplinar, ficando definido que as propostas serão apresentadas na data sete, oito e nove de abril. Este trabalho tem como objetivo permitir analisar resultados e assim se poder definir estratégias para a superação de eventuais dificuldades e para a concretização do Projeto Educativo” (A2).</p>	<p>Realização de reuniões no propósito de uma ação /orientações comuns, procedimento que denuncia a preparação da avaliação externa na lógica da conformidade com o meio, legitimando a organização escolar.</p> <p>Preocupação com a conformidade determinada pela Administração Central, por meio de um quadro normativo da avaliação, no sentido da uniformização.</p> <p>Informações e documentos atualizados, associados à conformidade com o meio, produzindo a homogeneidade organizacional.</p> <p>O cumprimento dos procedimentos formais pela organização escolar no sentido da construção de uma imagem pública que corresponda às necessidades do contexto em causa.</p> <p>A avaliação como um instrumento muito valioso de informação e de verificação.</p>
Atitude/reação dos docentes à tomada de conhecimento.		

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

	Divulgação do processo avaliativo aos diferentes órgãos/atores/comunidade.		
	Aspetos a observar.		
	Identificação dos intervenientes no processo.		
	Orientações de comportamento.	14/01/08 “O Conselho Executivo apela a que todos os documentos devam já estar preparados, já que neste processo todos estão implicados e cada um no grau de responsabilidades segundo o lugar que ocupa. Deste modo, os elementos do Conselho Pedagógico e demais convidados a designar deverão estar presentes aquando da apresentação de documentos à equipa inspetiva” (A1).	Preparação e valorização dos documentos em conformidade com as formalidades da avaliação externa. Responsabilização de todos os atores nos procedimentos a adotar quanto ao processo avaliativo.
<b>Funcionamento da escola durante o processo de avaliação</b>	Mudanças de práticas habituais.		
	Documentos/informações solicitadas pela IGE.	24/04/08 “O Coordenador do Departamento informou que durante Auditoria Externa foi interpelado e questionado pelos resultados tão baixos obtidos nas disciplinas de Ciências da Natureza e Ciências Naturais. Foi referido pelo inspetor que o baixo aproveitamento a estas disciplinas era devido à realização de poucas ou nenhuma atividades experimentais,...” (A1).	A avaliação como instrumento de controlo dos resultados, sobrevalorizando indicadores quantificáveis.  A avaliação mostra a diferença entre o resultado obtido (referido) e o resultado esperado (referente), por comparação referenciada a resultados mensuráveis.  A IGE como agente de fiscalização mostra o que deve e como deve ser feito.
	Apoio prestado.		
	Reação como		

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

	entrevistado pela IGE.		
	Parecer quanto à presença dos inspetores.		
<b>Funcionamento da escola após processo de avaliação</b>	Medidas adotadas pelos órgãos/ estruturas da escola decorrentes do conhecimento do relatório da IGE.	<p>20/04/08 “Os professores que lecionam estas disciplinas decidiram que, no próximo ano letivo, terão de orientar e articular os conteúdos a abordar, contabilizando aulas para a realização de atividades experimentais. Ainda referiram que as atividades experimentais são muito importantes” (A1).</p> <p>19/06/08 “O Coordenador informou que foi aprovado o desdobramento Ciências Físico-Químicas e Naturais em noventa minutos no sétimo ano de escolaridade” (A1).</p> <p>08/07/08 “A coordenadora do laboratório de Matemática,..., informou da intenção, no próximo ano letivo, este espaço funcionar a tempo inteiro e o mais possível com os Professores de Matemática” (A1).</p> <p>18/07/08 “Quanto à avaliação das estruturas do Projeto Educativo, do Projeto Curricular de Agrupamento, Plano Anual de atividades e Plano Anual de formação, foi consensual a necessidade de criar uma equipa de avaliação interna que pudesse sistematizar e alargar o âmbito de avaliação às diferentes estruturas, nomeadamente o Departamento Curricular” (A1).</p>	<p>Integração de medidas em conformidade com as recomendações da IGE.</p> <p>Aceitação das fragilidades e recomendações inscritas no relatório da IGE e consentimento em obedecer a essas recomendações hegemónicas.</p> <p>A IGE como um agente de conformidade mostra o que deve e como deve ser feito.</p> <p>Uma das medidas implementadas foi a criação de uma comissão de autoavaliação, considerada a dimensão mais importante da avaliação para o processo de mudança.</p>
	Mudança registada.		
<b>Posicionamento dos atores face ao processo de avaliação.</b>	Interpretação do relatório da avaliação externa.		
	Ponto de vista dos atores quanto aos pontos fortes, pontos fracos e recomendações da IGE.		

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas: um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

Dificuldades para superar os pontos fracos.		
Divulgação externa do relatório de avaliação.	19/06/08 “Assim, começou por informar que já foi publicado o relatório relativo à avaliação externa do Agrupamento. O documento pode ser consultado na página de Internet do Agrupamento” (A1). 08/07/08 “O Relatório da Avaliação Externa foi divulgado à comunidade através da página Web da escola. O mesmo deve ser analisado mais detalhadamente, no sentido em que pode apontar para pistas de trabalho interessantes, a partir dos pontos registados como menos bons” (A1).	Consentimento quanto à divulgação do relatório de avaliação externa, considerado um instrumento muito valioso de informação para a escola.  O relatório oferece uma visão exterior dos pontos a melhorar.
Perceção/parecer sobre o processo de avaliação externa.	22/10/07 “Esta avaliação contribuirá para uma maior projeção e notoriedade da escola mesmo sabendo da qualidade do trabalho de comunidade escolar” (A2). 14/05/08 Ponto três “ Reflexão sobre o processo de Avaliação Externa” “ A Coordenadora referiu que o Presidente do Conselho Executivo teceu algumas considerações sobre a forma como decorreram os trabalhos de avaliação externa, considerando que foi um momento importante para o Agrupamento, realçou ainda o empenho dos diferentes intervenientes, pessoal docente, não docente, alunos e representantes dos Encarregados de Educação, que demonstram todo o esforço e trabalho desenvolvido no agrupamento. Considerou também que avaliação externa abriu pistas para que o agrupamento possa iniciar uma reflexão mais profunda visando a melhoria dos aspetos que se reconhecem menos conseguidos”(A2).	A avaliação externa como um acontecimento positivo para os atores da escola, credibilizando a ação da organização.  Valorização da avaliação externa ao serviço da imagem de uma escola de qualidade, legitimando-a.  Valorização e reconhecimento da participação e envolvimento de todos os intervenientes no processo avaliativo, proporcionando momentos de reflexão dos diferentes parceiros.
Posição dos atores face aos aspetos avaliados.		
Impulsionadores, importância e argumentos da avaliação interna.		



**ANEXO IV - PROTOCOLO DAS ENTREVISTAS E ATAS**



### **Guião de entrevista ao Encarregado/Chefe dos serviços de Administração Escolar (E1)**

Esta entrevista decorreu no gabinete da entrevistada, tendo sido antecedida de uma breve conversa sobre o tema a tratar.

#### **Perfil dos participantes**

**E:** Que outros cargos desempenhou ao longo do percurso profissional?

**R:** Eu, além de estar agora a chefiar, fui tesoureira, anteriormente. Já fiz parte de uma comissão paritária, já estive na Assembleia de Escola e estive, quando a escola iniciou, ... Fiz parte da equipa de...portanto... não sei bem como dizer, foi a equipa que deu início ao órgão para a comissão instaladora.

#### **O Antes: preparação do processo de avaliação.**

**E:** Na qualidade de chefe dos serviços administrativos, integrou grupos de trabalho para a elaboração de documentos orientadores e reguladores da ação da escola?

**R:** Alguns. Foram-me pedidas algumas opiniões das quais eu fui dando a opinião que me foram solicitadas e, pronto...neste caso, com a presidente da Assembleia, que ia colhendo algumas opiniões, ... o próprio presidente e ...

**E:** De que forma é que tomou conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação externa e que informações foram fornecidas pelos órgãos de gestão em relação a este processo?

**R:** Tomei conhecimento pelo Presidente do Conselho Executivo que, neste caso, informou os serviços. Pela própria IGE, chegou a informação por escrito também aqui à escola e, na altura ficámos todos assim um bocadinho... pronto ... o que é que lhe dão, o que precisarão de nós, mas tudo na paz de Deus... O próprio Conselho Executivo reuniu connosco, com os serviços administrativos e não só, com os outros órgãos também. Fez uma reunião geral e connosco falou um dia em particular, o próprio presidente precisava de nós algumas informações em relação a alunos, a ver se estaria tudo bem... pelos gráficos que estaria a preparar para apresentar. Não havia qualquer desfasamento entre os nossos dados e os que ele tinha, em relação a alunos, a ver se estaria tudo bem... em que ele... pelos gráficos que estaria a preparar para apresentar. Não havia qualquer desfasamento entre os nossos dados e os que ele tinha. Estava tudo correto.

**E:** Quando tomou conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação, considerou necessário reunir com os demais funcionários administrativos no sentido de uma preparação?

**R:** Por norma, nós, aqui nos serviços administrativos, somos pouquinhos, por norma (se possível) reunimos uma vez por mês para todos nós colocarmos as nossas dúvidas, as nossas sugestões. Temos isso já por hábito, está enraizado. Ultimamente, por acaso, não temos reunido com tanta frequência, porque o serviço realmente tem sido mais, temos... tivemos agora ... 2 colegas de limpeza por maternidade e uma delas ainda está ausente, mas temos já isso por hábito, portanto não estávamos à espera de uma avaliação externa para... Mas reunimos para ver se realmente era necessária alguma coisa, se alguma das colegas... porque sabíamos perfeitamente sobre que áreas iriam incidir mais... se a colega da área teria alguma dúvida, se precisava de ajuda

#### **Funcionamento da escola durante o processo de avaliação**

**E:** Registou-se alguma alteração/diferença nas práticas habituais da escola ao longo do processo de avaliação?

**R:** Não. Não, andou tudo assim calminho, as pessoas andavam a trabalhar normalmente como se não estivesse aqui ninguém exterior à escola. O Presidente do Conselho Executivo e o Conselho Executivo em si também serenos, não andou assim nada com aquela preocupação e sei lá ... não se notou nada... Manteve-se. A gente trabalha consciente daquilo que está a fazer, não vejo porquê alterar. E se realmente alguma coisa não estivesse bem...se tivesse necessidade de haver alguma alteração, certamente as pessoas também vinham para nos dizer que deveríamos alterar. Isso não aconteceu. Antes pelo contrário, agradou-nos muito o nosso desempenho.

**E:** Que documentos/informações foram solicitadas pela IGE na área dos serviços administrativos?

**R:** Olhe, foi mais a área de alunos, que eles verificaram mais aprofundadamente... resultados, assiduidade, o número de alunos, se havia alguns alunos assim com algumas dificuldades, se havia alguns alunos com processos disciplinares...

Foram depois os serviços de ação social que também foram focados, também não verificaram nada. Uma das questões que nos colocaram foi “caso um encarregado de educação ou uma pessoa mesmo extra escola viesse solicitar um documento qual os prazos que nós cumpríamos?” E por norma, nesta escola, o procedimento habitual a ter, a não ser que estejamos realmente muito atarefados, se que alguém se dirige a solicitar um documento é fornecido na hora, porque eu costumo dizer “não vou guardar para amanhã o que se pode fazer

hoje”. Solicitam o documento, não é tão difícil quanto isso, se pudermos despachar, naquela hora. Os inspetores ficaram assim um bocadinho... E conseguem, assim tão poucos? Temos conseguido sempre. Se não é num dia, é noutro. Se ficar feito, fica feito e fica resolvido.

#### **Funcionamento da escola após avaliação**

**E:** Considera que a escola mudou após o processo de avaliação? Caso confirme, em que aspetos?

**R:** Não. Não. Acho que realmente que se manteve. É assim: a nível dos serviços administrativos, nós tivemos uma avaliação muito boa, portanto... sempre no dia a dia procuramos melhorar cada vez mais e que o serviço funcione cada vez melhor, portanto não houve necessidade de estarmos a implementar nada. Acho que não foi preciso uma mudança assim... É evidente que mudanças há sempre no dia a dia.

#### **Posicionamento dos atores face ao processo de avaliação**

**E:** De que forma interpretou o relatório da avaliação externa da escola?

**R:** Foi-nos fornecido aqui para nós lermos nos serviços administrativos e veio logo a presidente do conselho pedagógico e o nosso presidente dizer-nos: “- Sim, senhora! Vocês estão de parabéns!”, porque havia ali realmente um elogio feito aos serviços administrativos. Eu acho que vi isso com agrado. Fiquei muito contente. Toda a gente ficou feliz...o reconhecimento é bom, que sejam outras pessoas também a ver isso. São isentas...

**E:** Concorda com os pontos fracos e os pontos fortes decorrentes do processo da avaliação externa? Porquê?

**R:** Concordo com os pontos fortes, é evidente! Gostava que todos eles fossem fortes. Dentro do conhecimento que tenho, acho que sim.

**E:** Considera que o relatório de avaliação da IGE deve ser divulgado externamente? Porquê?

**R:** Eu acho que sim, porque, se todos pertencemos à comunidade, acho que não se deve esconder nada. Se correr bem, corre bem para toda a gente, mas se é mau também há que realmente mostrar e dizer o que está mal que é para nós melhorarmos. Agora, se escondemos... as pessoas não têm conhecimento ...

**E:** Como foram considerados pelos atores os aspetos avaliados no processo?

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas:  
um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

**R:** Eu gostei, e gostei até da própria equipa que veio. Depois o próprio órgão de gestão também são... sei lá, pessoas muito recetivas, nós não temos qualquer problema de comunicação, entramos a qualquer hora no gabinete e não tenho problemas... o presidente vem por aqui dentro ... há um trato muito próximo e com respeito ao mesmo tempo. E muita proximidade e, portanto, as pessoas sentem-se bastante à-vontade e...

E eles gostaram muito da nossa maneira de trabalhar e a prontidão com que ...Eu tenho uma opinião muito positiva, esses aspetos eram importantes!

**E:** O que pensa sobre o processo de avaliação externa da escola?

**R:** Há um grupo, uma equipa, sim senhora! Já estava mais ou menos formada. Só agora é que há uma equipa de avaliação interna. Nós só fizemos 2 reuniões. Sei responder muito pouco acerca disso. Uma reunião foi para eleger um representante do pessoal não docente.

**E:** Considera relevante que a escola implemente o processo de avaliação interna? Porquê?

**R:** Muito importante, porque é fundamental para realmente verificar alguns pontos menos ... que estejam assim menos cuidados ou que não estejamos tão atentos e que mais uma equipa a ajudar-nos é sempre bom.

### **Guião de entrevista ao Encarregado/Chefe do pessoal auxiliar da ação educativa (E2)**

Esta entrevista ocorreu num pequeno gabinete da escola, tendo sido antecedida de uma troca de impressões sobre o assunto em questão.

#### **Perfil dos participantes**

**E:** Que outros cargos desempenhou ao longo do percurso profissional?

**R:** Vários, comecei a trabalhar com 14 anos, passei por diferentes funções no setor privado. Passei para a função pública, entrei como auxiliar da ação educativa em 1976. E sou encarregado de coordenação de pessoal auxiliar da ação educativa desde que esta escola abriu, ou melhor, estou a exercer funções desde 16/10/2001.

#### **O Antes: preparação do processo de avaliação**

**E:** Na qualidade de chefe de pessoal auxiliar, integrou grupos de trabalho para a elaboração de documentos orientadores e reguladores da ação escola?

**R:** Desde que andei na escola fui representante do pessoal não docente no Conselho Pedagógico, já fiz parte do Regulamento Interno da Escola, logo no princípio, e basicamente...Projeto Educativo, de uma maneira indireta, dei mais uns tópicos ao colega que ficou.

**E:** Quando tomou conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação, considerou necessário reunir com os demais funcionários no sentido de uma preparação?

**R:** Propriamente, foi uma coisa muito simbólica. Quando tomei conhecimento que iria haver uma avaliação externa da escola, aliás tomei conhecimento que ia haver noutras escolas, foi-me dado conhecimento pelo Conselho Executivo. Apenas tive uma reunião assim... muito rápida, que iríamos ter uma avaliação externa, se estava dentro do conhecimento do Regulamento Interno, dentro de várias situações, se tinham necessidade que lhes fosse explicado algo que eles não compreendessem. E, sobretudo, no dia da avaliação externa, que sou rigoroso nesse aspeto, que se apresentassem com as suas batinhas, crachás. Basicamente, isso foi iniciativa minha. Entendi que era importante... uma visita, uma visita à nossa casa temos de estar apresentáveis. Não houve pressão nenhuma do Conselho Executivo. Foi mais da minha própria iniciativa, aliás que nós temos tido essas conversas, várias vezes. Pronto, para a escola funcionar bem, várias vezes se reúne com os colegas.

**E:** De que forma é que tomou conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação externa e que informações foram fornecidas pelos órgãos de gestão em relação a este processo?

**R:** Eu tomei conhecimento...penso que tomei conhecimento antes ainda daqui da direção da escola me informar, saberia que iriam decorrer processos de avaliação. Eu tomei conhecimento que este processo ia acontecer através do órgão de gestão, disse-me que iria haver uma avaliação externa à escola.

Não me deu muitas explicações sobre isso. Eu penso que eles confiaram em mim, nesse aspeto. Era bom que nós ficássemos bem posicionados, porque teria, mais tarde, efeitos bons para a escola. Verificar junto dos meus colegas se estavam dentro dos assuntos, do Regulamento Interno, a nível dos documentos da escola. Disse que me iria informar, iria falar com eles, que iria reunir com eles

#### **Funcionamento da escola durante o processo de avaliação**

**E:** Esteve implicado de forma direta no processo de avaliação da escola? Que informações foram solicitadas pela IGE?

**R:** A entrevista consistiu mais, exatamente, quase no mesmo contexto, se conhecíamos o Regulamento Interno, quase toda a gente conhecia, foi provado que conhecíamos mesmo, quais eram os pontos mais negativos da escola. Fui eu próprio a responder que os pontos mais negativos na escola, neste e naquele momento, e continua a ser neste momento, era a falta de recursos humanos que eram muito escassos, principalmente, no pessoal auxiliar da ação educativa e nos transportes. Não nos transportes para alunos, mas mais para o pessoal que trabalha na escola.

Com o comportamento dos alunos, temos alunos, sinceramente, muito bem comportados. Aliás, já trabalhei em várias escolas, a nível de alunos surpreendem pela positiva.

**E:** Registou-se alguma diferença/alteração nas práticas habituais da escola ao longo do processo de avaliação?

**R:** Do meu lado, do pessoal auxiliar, acho que não, acho que mantiveram-se normalíssimos. Encararam com normalidade. Só tivemos a preocupação porque, infelizmente, a sala onde estava a decorrer o processo, (avaliação) passam por lá muitos alunos. O resto...não notei nada de diferente, nem ansiedade, até porque poucos fazem parte do painel. E os outros também não estavam muito preocupados com isso. Também me interessa mais é no âmbito do pessoal auxiliar.

**E:** Como avalia a reação do pessoal não docente à presença dos inspetores na escola?

**R:** Eu diria que fiquei ...bastante mesmo, bastante mesmo... agradado e não só...surpreendido pelo facto de estar toda a gente mesmo, mesmo à vontade dentro do painel.

Continuo a afirmar, não movimentou absolutamente nada. Fiquei surpreendido mesmo. Se calhar eu era dos que estava mais aflito, tinha de ir para o painel. Agora os que não estavam, estavam mesmo à vontade, reagiram positivamente.

### **Funcionamento da escola após avaliação**

**E:** Após a tomada de conhecimento do relatório da avaliação externa, que medidas/ações foram adotadas pelos órgãos da escola?

**R:** Houve, houve aí uma estratégia na qual nós estivemos já presentes, numa reunião ou duas, não tenho bem a certeza, mas parece que já foram duas e parece que está prevista uma terceira a curto prazo. Há aí uma equipa de docentes que tomou esse processo após a avaliação...já fizemos duas reuniões e vai dar continuidade a isso com a terceira. Portanto, acho que nesse aspeto mudou, porque antes não tinha. Dois colegas meus estão presentes nisso para trabalhar melhor..., no Regulamento Interno, em vários setores, o que está bem e o que está mal.

Continuo a dizer... e a única coisa que me queixo é a falta de recursos humanos. A outra medida é uma questão que... não sei,... quem é que a vai resolver. É a formação. Nós, antigamente, tínhamos..., o centro de formação. Nós temos bastantes formações e eu sempre tentei com que todos fossem à formação. Acontece que agora o centro de formação, não sei, o centro de formação não tem dado formação. E o que nós fizemos ver nessas duas reuniões é que devíamos ter mais formação, a formação só faz bem. Seja de que maneira for, sei lá..., fiz ver à colega. Em todos os setores, não... temos a formação dos primeiros socorros, mas isso pronto..., é uma coisa, há muita coisa que é preciso formação. E, como sempre, acabou com essa formação para nós.

A área que eu acho mais viável, é... prontos, nós temos muitos bons funcionários aqui dentro, mas a informática é a área mais carente, porque eu próprio também não domino a informática, como gostaria de.... Eu acho que, talvez, nós tenhamos meios aqui na própria escola para podermos fazer essa formação. Temos professores de informática, temos...

O que eu sugeria, é que, realmente, uma vez que não temos acesso à formação fora, que se fizesse aqui na escola.

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas:  
um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

Foi iniciativa mesmo própria, nossa, não tem nada a ver com a avaliação externa. A escola e as pessoas que estão a trabalhar no processo é que entenderam para melhorar o trabalho prestado, porque às vezes há assim umas sessões de esclarecimento que são boas, fazer uma coisa mais a fundo, mas na informática.

**E:** Considera que a escola mudou após o processo de avaliação? Caso confirme, em que aspetos?

**R:** Na postura dos elementos do Conselho Executivo, acho que não mudou absolutamente nada. A única coisa que mudou foi o que eu disse anteriormente, foi ter criado essa comissão. Para já não vejo mudanças nenhuma. A postura dos meus colegas continua a ser a mesma. Continuam a ser bons profissionais. Mantivemos na mesma. Se me quiser perguntar se havia alguma coisa a camuflar, a fazer...como é que hei de explicar, fazer fachada, fazer de conta, isto é um dia especial, não. Mantivemos a mesma posição que era o antes e o depois. Continuamos. Prontos, só fomos informados que havia uma avaliação externa, que isso tinha repercussões boas se fôssemos bem avaliados. Acho que temos a mesma coisa. Depois da avaliação externa, acho que não mudou nada.

A nossa escola foi muito bem avaliada, agora não sei muito bem qual foi, mas penso que houve ali uma parte nos laboratórios que deveria ser mudado, está a ser mudado, os laboratórios estavam a ser pouco utilizados. Aliás, nós temos laboratórios muito bons, bem equipados, convém que sejam aproveitados. Notei aí um bocadinho...vejo que se está a trabalhar, concordo que devem ser aproveitados, estão a ser aproveitados.

#### **Posicionamento dos atores face ao processo de avaliação**

**E:** Como é que o relatório da avaliação externa foi interpretado pelos auxiliares da ação educativa?

**R:** Digo sinceramente, como estava dentro do painel não me surpreendeu, nem os pontos fracos, nem os pontos fortes.

**E:** Concorda com os pontos fracos e os pontos fortes que estão presentes nesse relatório da avaliação externa?

**R:** Não estou dentro de tudo, aquela parte dos laboratórios surpreendeu-me não vir num patamar mais baixo um bocadinho. Devo dizer que estava a contar mais ou menos com essa avaliação.

**E:** Considera que o relatório de avaliação da IGE deve ser divulgado externamente?

**R:** Eu acho que sim, isso é positivo para a escola e, se for negativo, também é positivo, encarar os pontos fracos e fazer melhor. Eu quero dizer que não houve fachada, não houve período de preparação, tentamos ser naturais.

**E:** Como foram considerados pelos atores os aspetos avaliados no processo?

**R:** Tenho a ideia que devia continuar a haver essa avaliação externa e interna, como eu lhe disse, os laboratórios começaram a funcionar melhor. De momento não estou a ver, mas se calhar há outras coisas...Achei a ideia ótima, a ideia desse processo de avaliação, como lhe digo. A escola é um corpo, devemos trabalhar todos em comum, ter todos a palavra.

**E:** O que pensa sobre o processo de avaliação externa da escola?

**R:** A escola está a tentar levar a cabo uma equipa formada por docentes e não docentes, que foram eleitos por nós

**E:** Considera relevante que a escola implemente o processo de avaliação interna? Porquê?

**R:** Acho que sim, porque há pontos que nos escapam, vem-nos avivar a memória, estamos mais por dentro da própria escola, conhecem melhor a escola em si. Se nós não falamos de determinados assuntos começam a esquecer, partir da escola é mais fácil.

Com ajuda dessa comissão já temos mais cuidado como trabalhar com o material didático, com o uso dos recursos materiais.

### **Guião da entrevista à Presidente da Assembleia (E3)**

Esta entrevista foi realizada numa pequena sala de reuniões, logo após uma ligeira conversa sobre o assunto a tratar.

#### **Perfil dos participantes**

**E:** Que outros cargos desempenhou ao longo do percurso profissional?

**R:** Além deste... Além de Professora, não é? Desempenhei o cargo de Diretora de Turma, de Coordenadora de Grupo - o meu grupo é de EVT - também de Coordenadora de Área de Projeto, na escola onde tinha Área de Projeto e só. Depois, quando vim para aqui, primeiro estive como membro da Assembleia de Escola, depois como Presidente e agora continuo.

**E:** Na sua opinião, que razões a levaram a candidatar-se ao cargo?

**R:** Eu não me candidatei. Não fui voluntária. Quando vim para cá, como havia um grupo pequeno de efetivos na escola, eu quando vim já estava “metida”, na assembleia, no grupo da assembleia. Depois, o colega que estava como Presidente, na altura concorreu, e saiu. Foi para outra escola. Nessa mesma reunião, fizemos a eleição e votaram em mim. E eu aceitei. E fiquei até à data.

**E:** Possui formação específica para o exercício deste cargo? Qual? Formação

**R:** Não.

#### **O Antes: preparação do processo de avaliação**

**E:** Na qualidade de Presidente da Assembleia, integrou grupos de trabalho para a elaboração de documentos orientadores e reguladores da ação escola?

**R:** Por norma, todos os órgãos representativos da escola fazem parte das equipas de formulação de documentos. Também, por norma, os presidentes, embora não estejam, muitas vezes, na elaboração, estão sempre por dentro, porque é sempre dado a conhecer os documentos. Eu estive com algumas pessoas da assembleia a fazer... a rever o Regulamento Interno, o Projeto Educativo ... davam sempre *feedback*, porque nós pedíamos sempre relatórios e íamos sempre dando. Por isso, muitos dos documentos... não estive a fazê-los, nem dentro dessas comissões, mas tive sempre *feedback*, por isso estava sempre por dentro.

**E:** Quando tomou conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação, considerou necessário adotar algumas medidas/iniciativas enquanto Presidente deste órgão? Quais?

**R:** Nós é que nos propusemos à avaliação externa. A escola achou que estava ... tinha todas as condições para... para a avaliação. Nós, como nos propusemos, já tínhamos as coisas mais ou menos organizadas e reunimos com outras escolas aqui da zona para toda a gente ter mais ou menos as mesmas coisas e, por isso, a nós, aqui à escola, foi mais a dinâmica de termos tudo pronto e de ... mas acho que correu bem.

Quando soubemos que, realmente, íamos ter a avaliação externa, eu fiz uma reunião com os membros e comuniquei-lhes que iríamos ser alvo da avaliação externa e... e pronto. Preparamo-nos, mais ou menos, para... e reunimos várias vezes. A escola também procedeu a algumas reuniões. Nós depois soubemos como é que iriam ser os painéis, foi-nos comunicado... Eles dão conhecimento de tudo.

### **Funcionamento da escola após a avaliação**

**E:** Após a tomada de conhecimento do relatório da avaliação externa e tendo em conta as competências atribuídas a este órgão, que medidas/iniciativas foram adotadas pela Assembleia de Escola?

**R:** Após, reunimos novamente para fazer uma reflexão. Nós tivemos uma nota muito boa a nível de gestão... foi boa. Por acaso, foi uma coisa engraçada, porque, pelos vistos, fomos das únicas escolas onde a assembleia veio em peso. Eu disse que era importante que viéssemos todos...

A inspeção pediu para virem determinados... alguns elementos, mas nós... como eu fiz a reunião, disse que, se calhar, era importante, porque como não tínhamos a certeza que tipo de perguntas é que iriam fazer... Eles não direcionam as perguntas. Eles não dizem exatamente quem é que responde. Deixam a pergunta no geral. Nós combinámos que tentaríamos vir todos. E foi nesta sala. E chegámos todos ... O inspetor ficou um bocado pasmado e perguntou: "Mas fez convocatórias?" Eu disse: "Não, não fiz! Resolvemos. Achamos que devíamos vir todos." E, por isso, foi um bocado... foi bom, sabermos da avaliação. Não alteramos grande coisa. Claro, analisámos ponto por ponto, os pontos fracos e os fortes e ficamos contentes. E vimos porque colaboramos todos e foi bom termos vindo.

Muitos dos pontos fracos que nós tínhamos, nós tínhamos consciência que os tínhamos. Sabíamos que eram realmente os nossos pontos fracos. Mas já estamos neste momento a melhorá-los.

Depois, a nível de espaços... reformulámos alguns espaços; a nível de conteúdos e competências, tínhamos algumas grelhas que não iam de encontro ao Projeto Educativo, às

metas, tínhamos algumas discrepâncias entre alguns documentos. Embora todos eles estivessem de acordo com o Projeto Curricular de Turma, o Projeto Educativo, tudo isso... mas depois havia alguns parâmetros que não batiam certo. E pronto! Voltamos a reunir todos novamente em equipa e, as várias equipas, e ... documentos e pronto já tentámos reformular.

### **Posicionamento dos atores face ao processo de avaliação**

**E:** Como é que o relatório da avaliação externa foi interpretado pela Assembleia da Escola?

**R:** Nós analisamos os pontos... também tinha ... alguns dos pontos não tinha a ver efetivamente com a escola. Nós... dos nossos pontos fracos era a falta de pessoal, por exemplo... Recursos humanos... que não tem a ver com a escola. É das contratações, com as Câmaras e assim... mas não tínhamos essa consciência. Isso obriga a uma dinâmica muito grande aqui na escola. Tínhamos também a parte das ciências da natureza, das experiências e assim... que nós interpretávamos aqui... os miúdos não tinham bem a noção de que, quando faziam uma experiência, que aquilo era uma experiência, ou seja, nós dizíamos... nós, professores, daqui, dizíamos que fazíamos muitas experiências nas ciências, no laboratório, e eles diziam que não. Fazíamos uma ou duas. A própria linguagem dos professores para com os alunos, não lhes era dito que aquilo também era uma experiência. E eles achavam que aquilo era uma aula normal e que aquilo não era experiência nenhuma.

**E:** Concorda com os pontos fracos, os pontos fortes e as recomendações da IGE decorrentes do processo da avaliação externa?

**R:** Na altura, concordámos.

Também concordámos com as recomendações, na altura. Nós chegámos a fazer uma reunião geral para explicar o que é que se iria passar, as alterações que iríamos fazer aqui mesmo. Na altura da inspeção o silêncio... pronto... que eles também gravaram e trouxeram uma psicóloga para apontar e para ver como é que nós respondíamos, estávamos assim... um bocado a avaliação psicológica, os painéis, e um inspetor e outra senhora que também era inspetora que também estava... notava-se que quem fazia as perguntas era basicamente o inspetor... e depois do relatório, acho que realmente eles conseguiram apanhar, captar bem, mesmo os painéis em si, o funcionamento...

Havia uma correspondência. Nós achámos que sim. E os nossos pontos fortes realmente eram fortes e os pontos fracos, realmente, tínhamos de melhorar. Embora... embora a nível dessa avaliação, nós achámos que fomos um bocado prejudicados, entre aspas, porque muitos dos

pontos fracos que nos foram atribuídos, não eram bem competência da escola....E foram... foram atribuídos à escola e, por isso, aí... embora a nossa não fosse má, achámos que aí deveríamos ter tido uma nota equivalente à do muito bom.

**E:** O que pensa sobre o processo de avaliação externa da escola?

**R:** Eu acho que decorreu pacificamente. Para já, porque não nos foi nada imposto. Toda a gente encarou bem. Vimos que os alunos também estavam, sabiam quais eram as metas da escola e sabiam ...o Projeto Educativo.

A nível de pais... os pais vieram todos, quase em bloco... tivemos a sorte de perguntarem também a professores, se tivessem filhos se os punham cá a estudar e nós temos professores que têm cá os filhos a estudar..., aos miúdos perguntaram-lhes se tivessem de ir para outra escola se iam... eles disseram que não..., aos pais, por que é que puseram aqui os alunos... se era por ser da área de residência e os pais disseram que não.

**E:** Quem impulsionou o processo de avaliação interna da escola e que argumentos motivaram essa iniciativa?

**R:** Chamado avaliação interna, grupo de avaliação interna, não havia. Não havia nenhuma equipa de avaliação interna. Agora, nos vários grupos, diretores de turma, departamentos, sempre houve uma avaliação interna.

Precisamente, sempre houve essa avaliação. Registada em atas e em tudo. Sempre houve essa avaliação interna. Nós não tínhamos bem a noção que a tínhamos. Não tínhamos nenhuma equipa de avaliação interna formada, mas depois também foi fácil de a fazer, porque foi só colher os vários elementos de cada uma das estruturas e verificámos que realmente tínhamos essa avaliação. Estava era toda solta. Não é? Estava espalhada e foi uma das coisas também que já melhoramos. Já criamos uma... e porque realmente se torna muito mais fácil. Porque está ali tudo...

E pronto... a avaliação estava lá, tivemos de recolher vários elementos, várias atas, vários documentos, onde tinha a avaliação, não é? Os projetos curriculares de turma, a avaliação das visitas de estudo, a avaliação do pessoal não docente, dos pais... tudo... aqueles questionários... e recolhemos isso tudo... e achámos que realmente era importante e de tal maneira que estamos a pensar em pôr um elemento da avaliação interna na próxima organização, na estrutura do próximo Conselho Pedagógico, para que vá esse elemento, continua a ter o

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas:  
um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

*feedback* de todos os grupos, mas que vai ao Pedagógico questionar e também levar outras... Não quer dizer que não se tenha. Estava tudo desorganizado.

Consideramos, porque nos facilita o trabalho futuro ,... da organização e termos a noção de como estamos no momento. Facilita-nos mesmo.

Nós continuamos a fazer o trabalho que tínhamos feito. Temos é tudo mais organizado, pessoas responsáveis, efetivamente, e que fazem parte dessa equipa e que, em momentos-chave, como as reuniões intercalares, as reuniões do primeiro período e não sei quê... fazem a recolha de tudo o que acham importante e traduzem num documento, num relatório que fica tudo resumido para que a escola depois, mesmo a nível de departamento, é lido o que é que tem de se alterar o que é que não tem... mesmo a nível de diretores de turma... é mais isso, a nível de funcionamento, nota-se que funciona de maneira diferente. Mudou. Melhorou.

### **Guião de entrevista ao Diretor de Turma (E4 = 2 entrevistados)**

Esta entrevista decorreu no gabinete dos Diretores de turma, precedida de uma introdução ao assunto a tratar na entrevista.

#### **Perfil dos participantes**

**E:** Que outros cargos desempenhou ao longo do percurso profissional?

**Ra):** Olhe, já fui representante de grupo, já fui delegada de grupo, já fui coordenadora de departamento...

**R b):** É melhor começar por dizer o que não fui: Nunca fui Presidente do Conselho Executivo, de resto já fui tudo.

**E:** Possui formação específica para o exercício deste cargo? Qual?

**Ra) e Rb):** Não.

#### **O Antes: preparação do processo de avaliação**

**E:** Na qualidade de Diretor (a) de Turma, integrou grupos de trabalho para a elaboração de documentos orientadores e reguladores da ação escola?

**Ra) e Rb):** Não.

**Rb):** Não, porque já estava feito na altura.

**R a):** Não, porque já estava tudo feito.

**E:** De que forma é que tomou conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação externa e que informações foram fornecidas pelos órgãos de gestão em relação a este processo?

**Rb):** Fomos convidados a fazer parte do painel, mais nada.

**Ra):** Tivemos uma reunião...

**Ra):** Para nos informar que a escola ia ser avaliada, que ia haver uma avaliação externa...

**Rb):** Mas não fomos treinados.

**E:** Quando tomou conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação, considerou necessário adotar algumas medidas/iniciativas enquanto Diretor(a) de Turma? Quais?

**Ra) e Rb):** Não.

#### **Funcionamento da escola durante o Processo de avaliação**

**E:** Foi entrevistado(a) pela equipa inspetiva na qualidade de Diretor(a) de Turma? Em caso afirmativo, como reagiu quando tomou conhecimento?

**Ra):** Sim.

**Rb):** Nós fomos... houve uma eleição e, portanto, assumimos que...alguém tinha que ir. A escola precisava de estar integrada no processo...

**E):** Que documentos/informações da competência do Diretor de Turma foram procurados pela equipa inspetiva?

**Rb):** Que eu me lembre nenhum.

**Ra):** Foi o PCT, um exemplar do PCT...

**Rb):** Sim, mas não concretamente nosso. No âmbito das articulações...da avaliação e análise dos resultados.

**Ra):** Foi mais análise dos resultados.

**E):** Registou-se alguma diferença/alteração nas práticas habituais da escola ao longo do processo de avaliação?

**Ra) e Rb):** Não.

#### **Funcionamento da escola após avaliação**

**E):** Após a tomada de conhecimento do relatório da avaliação externa, que medidas foram implementadas pela Direção de Turma?

**Ra):** Tudo aquilo incidia nos indicadores de medidas.

**Rb):** Era.

**Ra):** Portanto, foi o reformular o Processo Educativo.

**Rb):** É como lhe digo: penso que não houve grandes alterações estratégicas...Não notei mudanças.

#### **Posicionamento dos atores face ao processo de avaliação:**

**E):** Como é que o relatório da avaliação externa foi interpretado pelos Diretores de Turma?

**Ra):** Não foi falado.

**Ra) e Rb):** Não. Acho que não.

**E):** Concorda com os pontos fracos, os pontos fortes e as recomendações da IGE decorrentes do processo de avaliação externa? Porquê?

**Ra):** Sim.

**Rb):** Eu acho que a análise que foi feita com o maior cuidado e correta. Não tínhamos consciência, quer dizer...nós tínhamos consciência que aquelas situações existiam. Poderíamos não ter consciência que aquilo pudesse ser considerado um ponto fraco. Por exemplo: a não classificação dos resultados a nível de Projeto Educativo. Nós sabíamos que eles não estavam classificados, como é evidente. Está a ser reformulado, vai ser reformulado... em relação ao atingir metas ou assim...Não estavam classificadas.

Eu diria que a inspeção não tem grandes recomendações... quer dizer: faz uma análise e emite uma opinião.

**E:** Considera que o relatório da avaliação da IGE deve ser divulgado externamente? Porquê?

**Ra):** Ele foi divulgado.

**Rb):** Era importante reconhecer a avaliação da escola desde que a mobilidade fosse garantida e que cada um escolhesse a escola em função do Projeto Educativo e das avaliações da escola. Eu dizer que o meu filho está numa escola que teve uma avaliação boa ou dizer que o meu filho está numa escola que teve uma avaliação má, eu não posso tomar nenhuma medida de o transferir. Não tem grande impacto, penso eu, junto da família.

**E:** Como foram considerados pelos atores os aspetos avaliados no processo?

**Rb):** Eles guiam a entrevista e criam a avaliação descritiva Orientam ao ritmo deles.

**Ra):** É assim, no nosso caso, o que conta muito é a avaliação interna e externa.

**E:** O que pensa sobre o processo de avaliação externa da escola?

**Rb):** A escola formalmente criou novos processos ou modificou processos ou desencadeou processos. Agora, a escola tinha já uma série de procedimentos normais de avaliação interna, que já existiam... Nós fazíamos a análise dos resultados dos alunos...

**Ra):** A avaliação dos projetos...

**Rb):** Relatórios, gráficos ,... nós apresentamos os gráficos das avaliações que tínhamos...não comentaram como estava a avaliação. Não havia uma equipa concretamente, a comissão existe, mas ainda não tem trabalho visível. Mas digamos assim: neste momento ainda não produziu trabalho, porque está ainda numa fase inicial...

A escola achou que uma visão exterior de uma equipa que estava a ver uma série de escolas nos poderia dar uma outra perspetiva da escola. A avaliação externa ainda não começou a mostrar o trabalho à comunidade. Eu penso que as pessoas não mudaram.

**E:** Quem impulsionou o processo de avaliação interna da escola e que argumentos motivaram essa medida?

**Ra):** Foi a escola. A direção da escola. A escola precisava de saber em que posição é que estava para tomar as medidas que pudessem melhorar a escola em si...

É importante, a escola tem que ter conhecimento das vantagens ou das desvantagens destas atividades. Nós tínhamos provavelmente era... os elementos estavam dispersos e não estavam centralizados. E agora passaram a estar mais centralizados. E, se calhar, vai haver outras coisas, que certamente vai desenvolver esse setor de avaliação que não estava a ser feito. O objetivo da avaliação é melhorar aquilo que não está tão bem.

**Rb):** E neste momento está a ser feita, digamos assim, um alargamento daquilo que já se fazia, daquilo que não se fazia e que poderá vir a fazer-se e aquilo que já se fazia pode ser coordenado e articulado. Portanto, está a ser feito um alargamento...Daquilo que se poderá vir a fazer e como essas coisas podem ser coordenadas e articuladas.

### **Guião da entrevista aos alunos (E5 = 3 entrevistados)**

Esta entrevista aconteceu numa pequena sala de reuniões, após uma explicação sobre o teor da entrevista.

#### **Preparação do processo de avaliação**

**E:** Como é que tu e a turma tomaram conhecimento que a escola seria objeto de um processo de avaliação?

**Ra):** A diretora de turma.

**Rb):** Também os outros professores e o Conselho Executivo.

**Rc):** Acho que tínhamos que fazer o Projeto Educativo da Escola, tínhamos que saber o Projeto Curricular de Turma.

**Rb):** Disseram-nos também que eram só os delegados do 6.ºano e os do 9.ºano.

**E:** Foram dadas orientações quanto ao comportamento a adotar no decorrer desse processo? Quais?

**Ra):** Sim, disseram-nos para nos portarmos bem, para participarmos e para solicitarmos ajuda quando não percebêssemos as perguntas. Para não termos medo de responder, para dizermos a verdade.

**Rb):** O Conselho Executivo também esteve a falar connosco lá fora e...

**Rc):** Para sermos bem-educados.

#### **Funcionamento da escola durante o processo de avaliação.**

**E:** Enquanto decorreu o processo de avaliação, sentiste alguma diferença/alteração nas práticas habituais da escola?

**Ra):** Ficou praticamente tudo igual. Apenas esta porta de entrada para a sala do aluno, uma hora antes, ficou fechada para não interromper, não fazer barulho, mas de resto correu tudo normalmente, e na parte da papelaria tem vigilância.

**E:** Que informações é que os inspetores procuraram saber quando te entrevistaram?

**Rb):** Eles perguntaram-nos se nós tínhamos grandes regras no nosso horário de estudo. Se gostávamos da escola...

**Ra):** Perguntaram-nos se nós gostaríamos de ter outros centros, divisões na escola. Outros espaços...piscina ou jardins...

**Rb):** Eu acho que a escola tem várias coisas. Na maior parte das escolas não existe um pavilhão para praticar... Educação Física, quando está a chover...

**Rc):** Perguntaram-nos, também, a profissão que queríamos seguir, mas isso era mais por causa dos alunos do 9.º ano... Perguntaram-nos também se tínhamos boas notas, o que é que achávamos das aulas...

**Ra):** Perguntaram, da escola toda, o que gostávamos menos e mais. Eu disse que a escola tinha bons espaços e condições. Havia uma coisa que acho que faltava que era: o funcionamento das senhas passasse para cartão magnético, porque assim os pais conseguiam ter mais controlo.

**E:** Que pensas da presença dos inspetores na escola?

**Ra):** Eu acho que correu tudo normalmente, os alunos não estavam nervosos, estavam todos descontraídos, era como se fosse um dia normal. À nossa escola podia não fazer diferença eles virem aqui, porque a nossa escola, eu considero, é uma boa escola, relativamente nova, mas outras escolas podem ter alguns problemas que a nossa por acaso não...

**Rb):** Eu acho que é positiva. Porque, assim, as pessoas que estão no exterior, fora da escola, vão reconhecer que temos uma boa escola. Dá para incentivar mais as mães e os pais a trazerem os filhos para a escola...

**Rc):** Se calhar ajuda a pequenos pormenores que não se notam e ajuda a mudar coisas que podem fazer a diferença.

### **Funcionamento da escola após a avaliação**

**E:** Ficaste a conhecer o resultado do relatório da avaliação?

**Rb):** Não. Ouvi umas colegas minhas que disseram que a escola teve bom resultado, mas saber, assim, tudo não vi. Não, porque, não vou muitas vezes ao site da escola e, pelos vistos, parece que estava lá escrito e tal...provavelmente eu é que não estou atenta!

**Rc):** Eu estava na casa de um amigo da turma e o pai dele foi ao nosso site da escola para ver as notas. Ele disse que a avaliação tinha sido boa. Mas depois eu fui ver outra vez em casa e não li...só li as partes mais destacadas. Ele basicamente só disse isso: a nossa escola, o nosso agrupamento está de parabéns.

**E:** Após o processo de avaliação, consideras que se registou alguma mudança na escola?

**Rb):** Eu acho uma coisa... Nós temos um porteiro lá fora e esse porteiro está ali...mas, às vezes, na parte da frente da escola ele anda a apanhar papéis e a meter nos sacos, para a escola não

ficar tão poluída. Só acho que deviam meter ali um porteiro o dia todo, as horas que fossem precisas, e um outro funcionário que andasse a recolher os papéis. Há uma recolha do lixo que não havia antes.

Foi criado ali um gabinete de psicologia que não havia antes, que era feito naqueles gabinetes onde os diretores de turma atendiam os pais. E agora criaram um gabinete.

**Ra):** Fecharam a sala do aluno porque as paredes apareciam pintadas...Agora os alunos fazem os trabalhos no bar. Colocaram mais cacifos, acho eu...As funcionárias eram simpáticas, mas ainda ficaram mais até...elas estão sempre preocupadas quanto aos problemas dos alunos.

**Rc):** A biblioteca tem mais coisas, mais concursos e tudo para os alunos ficarem mais motivados. Foi renovada há pouco tempo, os computadores da escola agora têm que ser pedidos previamente porque começavam a aparecer estragados. Também alargaram o prazo da requisição de livros...antigamente era uma semana e agora passou para quinze dias.

O ambiente dentro da escola também melhorou porque uniu-se e formou-se uma espécie de uma equipa, juntamente com os pais e ...

**Rb):** E agora, por exemplo, em vez de nós termos aulas de substituição, quando um professor falta, nós temos....temos uma lista por turma... é uma lista que, quando um professor falta, está no livro de ponto: os melhores alunos, os que têm menos dificuldades, vão para a biblioteca para ficar lá os 90 minutos. Os que têm dificuldades mais às línguas vão para uma sala própria de línguas e tem lá professores que os podem ajudar e os que têm dificuldades a Matemática vão para a sala da Matemática.

O processo aconteceu quase no fim do ano. Então, para não causar estranheza aos alunos, começaram só no início deste ano, para preparar as mudanças.

**Ra):** E agora podemos aproveitar melhor... Todas as escolas deviam adotar este novo sistema, porque ajudou os alunos, porque melhoraram as suas notas, devido a uns irem para as línguas, outros para as matemáticas.

**Rc):** Houve uma vez que aceitaram um aluno que tinha problemas (era deficiente) e aceitaram-no na mesma e até criaram as condições, porque ele tem uma televisão própria para ele aprender nas aulas...

**Ra):** Temos uma disciplina que é Inglês Interativo, que surgiu este ano. É a disciplina mais divertida, porque temos atividades em inglês, ... , fazemos jogos em inglês, preparamos peças de teatro... E lemos livros para não perder as aulas de Inglês...

E: Que opinião tens sobre a tua escola?

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas:  
um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

**Rb):** Eu acho que é fantástico! Os alunos são bem recebidos, têm bons professores, bons funcionários...

**Ra):** Nós também não temos muita ligação com o Conselho Executivo.

**Rc):** A escola tem boas condições, temos um pavilhão para jogar, quando está a chover e quando está sol podemos vir cá para fora...

### **Guião de entrevista ao Coordenador dos Diretores de Turma (E6)**

A entrevista foi realizada num pequeno gabinete da escola, logo após uma breve conversa sobre o processo a tratar.

#### **Perfil dos participantes**

**E:** Que outros cargos desempenhou ao longo do percurso?

**R:** Fui Diretor de Turma muitos anos, fui Coordenador também. Sempre gostei de ser Diretor de Turma, acho que tenho uma boa relação com os alunos, com os encarregados de educação, portanto é um cargo que exerço com muito gosto.

**E:** Que razões o levaram a candidatar-se ao cargo?

**R:** Não, não foi candidatura... Eu até sinceramente, até é um cargo que não me seduz muito o de Coordenador dos Diretores de Turma, é um cargo muito trabalhoso, por vezes invisível... mas tento desempenhá-lo da melhor forma e com o máximo de profissionalismo, mas sinceramente não é dos meus... não é o cargo que me fascina.

**E:** Possui formação específica para o exercício deste cargo? Qual?

**R:** Não, quer dizer... tenho algum conhecimento, vou lendo, vou também a ações de formação, e penso que me vou atualizando.

#### **O Antes: preparação do processo de avaliação**

**E:** Na qualidade de Coordenador(a), integrou grupos de trabalho para a elaboração de documentos orientadores e reguladores da ação escola?

**R:** Sim, dei a minha colaboração, como foi pedido, para o Projeto Educativo, no Regulamento Interno. Como nós já tínhamos o Regulamento Interno, portanto aí penso que até nem mexemos muito... estava em vigor.

**E:** De que forma é que tomou conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação externa e que informações foram fornecidas pelos órgãos de gestão em relação a este processo?

**R:** Nós sabíamos, fazia parte do Conselho Pedagógico, sabíamos que a escola tinha-se candidatado à avaliação externa, e as coisas correram naturalmente. Houve, para isso, nós chegamos a preparar algumas reuniões. Depois orientamos as coisas, não é? Os documentos que eram necessários, trabalhamos nesses documentos em grupos de trabalho, Projeto Educativo, Projeto Curricular...

**E:** Quando tomou conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação, considerou necessário adotar algumas medidas enquanto Coordenador(a)? Quais?

**R:** Sim, temos sempre a nossa preocupação de ter tudo em ordem, os dossiês, todos os documentos prontos. Exatamente, o Projeto Curricular de Turma... para que nada falhe.

#### **Funcionamento da escola durante o processo de avaliação**

**E:** No decorrer do processo de avaliação, prestou algum apoio aos Diretores de Turma?

**R:** Sim, mas penso que eles estavam já preparados, mas foi também dado o apoio necessário sempre que o solicitavam, relativamente ao Projeto Curricular de Turma, que nós trabalhamos muito essa parte. Penso que até o documento nos ajudou bastante, foi essencialmente nessa parte, e também na parte da organização da turma, dos documentos necessários...

**E:** Registou-se alguma alteração/diferença nas práticas habituais da escola ao longo do processo de avaliação?

**R:** Eu penso que não, quer dizer, é evidente que estas coisas... quando se trata de uma avaliação há sempre... eu não digo receio... até pode ser o próprio receio, quer dizer, nós queremos dar sempre o nosso melhor e, se calhar, às vezes, até somos mais, ou tentamos ser mais cuidadosos, já o éramos não é? Porque há sempre gente que vem de fora, e nós também queremos dar o nosso melhor.

**E:** Na qualidade de Coordenador de Diretores de Turma, foi entrevistado pela equipa inspetiva? Caso a resposta seja afirmativa, como reagiu quando tomou conhecimento?

**R:** Naturalmente, não me preparei nada de especial, quer dizer, leis, documentos, e é evidente que li tudo, mas com o maior à vontade.

**E:** Que documentos/informações da competência do Coordenador de Diretores de Turma foram procuradas pela equipa inspetiva?

**R:** O Projeto Curricular de Turma, e penso que eles gostaram do Projeto Curricular de Turma. Também falamos na avaliação dos alunos, na estatística, nos resultados. Estivemos ali a discutir um bocadinho. Há umas disciplinas que eles achavam que o insucesso era demasiado, na parte das Ciências, essencialmente. Mas, pronto, há sempre uma ou outra disciplina, essencialmente até no sétimo ano, que é a transição de ciclo e aí nota-se muito, os alunos têm muitas disciplinas e o grau de exigência também é maior. E até se adaptarem....Quer dizer, havia uma ou outra turma em que os resultados não eram...mas isso nós também sabemos que as turmas

não são homogêneas. Houve um ou dois resultados que eles achavam que não estavam muito na normalidade, mas isso acontece. Nós também discutimos e a escola tentou depois corrigir e ver o que é que está...É a vantagem da avaliação que nos permitiu também reorganizar as coisas de forma diferente. Exatamente, se calhar agora trabalhamos melhor em determinadas áreas. Eu penso que nesse aspeto foi positivo. Quem vem de fora, às vezes, vê melhor as coisas do que nós de dentro.

### **Funcionamento da escola no após avaliação**

**E:** Após a tomada de conhecimento do relatório da avaliação externa, que ações foram adotadas pelo Conselho de Diretores de Turma?

**R:** Tivemos mais preocupação, mais na avaliação que é onde realmente... refletir mais sobre os efeitos da avaliação, os efeitos negativos. Eu penso que esse trabalho foi feito e que todos nós refletimos e começamos a preocupar-nos, a utilizar outras estratégias, mesmo nos conselhos de turma delinear linhas orientadoras capazes de colmatar essas dificuldades dos alunos. Eu penso que a nível de resultados as coisas estão a melhorar porque cada vez também... muita preocupação por parte dos Diretores de Turma, que se preocupam imenso com os alunos.

Nós temos de trabalhar mais em partilha, porque nós isolamo-nos muito e isso não ajuda. Estamos a ajudar a partilhar as coisas, dificuldades. Sempre trabalhamos em conjunto de forma a criarmos materiais que possam ajudar para o sucesso dos alunos. Penso que o trabalho de turma também está mais a acontecer, acho que há essa preocupação, a partilha é fundamental. Aprendemos todos uns com os outros...

**E:** Considera que a escola mudou após o processo de avaliação? Caso confirme, em que aspetos?

**R:** Quer dizer, a mudança não foi assim radical, nem nada disso, talvez mais em termos da organização, mas penso que não há assim..., não podemos dizer que haja assim uma mudança...

Sabe que, às vezes, as coisas também não são assim tão fáceis, uma questão é teoria outra questão é prática. Penso que, após a avaliação, houve uma tentativa de articular melhor as coisas. Em termos de conteúdos, de atividades, envolver o máximo de disciplinas, envolver também as turmas, e penso que esse foi um grande passo, temos feito atividades muito interessantes em que as várias disciplinas participam... os alunos participam. E temo-nos preocupado bastante com isso, há uma tendência para tentarmos fazer essa articulação, o

empenho de muitos professores em certos conteúdos que depois vão ajudar nessa atividade, e é uma forma de os alunos aprenderem.

Não foram também grandes as mudanças, não se justificava...Isto demora, as coisas também não são... , isto na educação não muda de um ano para o outro, isto tem o seu tempo. A sociedade muda rapidamente. A escola não pode responder a tudo... A escola não se pode restringir apenas à família, maior parte das vezes, o problema está aí... Pois, isso é um grande problema, e o facto também de muitas vezes os alunos não valorizarem, ou os pais não valorizam a escola, e isso é que é grande problema. Ter outra atitude para o estudo... Claro, e é preciso muito sacrifício...

### **Posicionamento dos atores face ao processo de avaliação**

**E:** Como é que o relatório da avaliação externa foi interpretado pelos Diretores de Turma?

**R:** Foi com satisfação, no geral, foi com satisfação, porque eu acho que temos de conseguir o trabalho que estávamos a desenvolver, os documentos que temos aqui na escola e que nos dão também essa segurança. Penso que as coisas têm resultado. Penso que tem havido uma interiorização de como se preenchem os documentos, não é só preencher, de forma que eles reflitam... essa implementação. Tem sido satisfatório. Dentro do possível, tentamos que isso realmente se veja depois na parte prática.

Nós aqui fazemos uma avaliação dos documentos, do plano de recuperação, fazemos a avaliação em vários momentos, em cinco momentos ao longo do ano. Portanto isso tem de se refletir porque se as coisas não estão nós temos de reformular. Pois, não está a responder, há que reformular, então reformulamos com novas estratégias... Esses momentos de avaliação são importantes para nós...porque nós depois fazemos uma estatística também que nos ajuda.

**E:** Concorda com os pontos fracos, os pontos fortes e as recomendações da IGE decorrentes do processo da avaliação externa? Porquê?

**R:** Penso que num ponto ou noutro podia ter sido muito bom. No geral, penso que o relatório corresponde, até penso que não houve aspeto. Uma forma também de nos ajudar a trabalhar mais. Uma pessoa também vai ganhando experiência com isto, e nós vamo-nos preparando cada vez mais.

Dão algumas indicações de recomendações, de certa maneira eu concordo perfeitamente. Eu penso que um dos problemas é com as aulas práticas, é o tal problema das ciências. As aulas deviam ter uma componente também prática. Realmente, este ano já começamos a pôr em

prática esse aspeto, os alunos agora têm sempre uma aula prática. Mas o problema desta escola é um problema das salas, porque não temos... a escola é muito pequena. Isso também dificulta muito. Está a ser feito, e penso que isso é uma vantagem.

**E:** Considera que o relatório de avaliação da IGE deve ser divulgado externamente? Porquê?

**R:** Acho que sim. Acho que a comunidade tem o direito de saber o que é bom e o que é mau. Reconhecer o bom e tentar fazer melhor. Tem que ser realmente divulgada à comunidade.

**E:** Como foram considerados pelos atores os aspetos avaliados no processo?

**R:** Foi com satisfação, acho que... foi uma das coisas que eles fizeram por causa da avaliação externa. Não com os moldes que realmente devem ser feitos.

**E:** O que pensa sobre o processo de avaliação externa?

**R:** Foi bom, acho que foi normal, é evidente sempre com...Mas pronto, o que custou foi a primeira parte, depois as coisas normalizaram. As coisas têm corrido bem, vamos trabalhando com paciência, com calma. Nós fizemos a reunião, e as coisas correram bem...Há uma tendência para andar a mudar sempre de documentos, se os documentos estão bem feitos, eu penso que os nossos estão, porque eles estão sempre avaliados, há sempre, a autoavaliação dos planos de recuperação, de acompanhamento, os alunos fazem uma autoavaliação, temos um documento próprio, são documentos que nos permitem depois tirar dali um relatório com a leitura de tudo o que foi feito e isso é fundamental, e nós se andamos sempre a mudar. Nestes últimos dois anos estamos a estabilizar, só mudamos aquilo que a lei...

**E:** Quem impulsionou o processo de avaliação interna da escola e que argumentos motivaram essa medida?

**R:** Eu penso que foi uma decisão também dos órgãos da escola e do Conselho Pedagógico. Portanto, é uma forma de regular melhor as coisas. Há um grupo de trabalho só para avaliação final. Portanto, saíram alguns do Conselho Pedagógico e também houve gente convidada.

É importante porque só assim é que nós conseguimos..., permite-nos saber o que está bem e o que está mal, conhecer a escola, de outra forma é quase impossível. É natural que haja algo, algumas coisas que têm de ser afinadas e pronto...E em termos de organização, nós também temos a preocupação de ouvir os alunos, fazemos reuniões com os alunos que é para eles também...Até agora fizemos um pequeno questionário aos alunos, para que deem sugestões, porque eles muitas vezes têm ideias interessantes, muito interessantes e todos podem ajudar.

### **Guião de entrevista à Presidente do Conselho Pedagógico (E7)**

A entrevista aconteceu no gabinete de coordenação, sendo precedida de uma troca de impressões sobre o processo em questão.

#### **Perfil dos participantes**

**E:** Que outros cargos desempenhou/exerceu ao longo do percurso profissional?

**R:** Já exerci praticamente todos, Presidente da Assembleia, fui Presidente do Conselho Executivo, fui Coordenadora dos Diretores de Turma, fui Diretora de Turma, fui Representante Disciplinar e fui Coordenadora de Departamento.

**E:** Que razões levaram a candidatar-se ao cargo?

**R:** Não me candidatei, fui escolhida pelos meus pares, estando representada em Conselho Pedagógico, os colegas entenderam que eu deveria ser a indicada.

**E:** Possui formação específica para o exercício deste cargo? Qual?

**R:** Não.

#### **O Antes: preparação do processo de avaliação**

**E:** Na qualidade de Presidente do Conselho Pedagógico, integrou grupos de trabalho para a elaboração de documentos orientadores e reguladores da ação da escola?

**R:** Sim, desde o início quando eu vim para cá. A escola é nova, portanto, teve de fazer todos os documentos, teve de produzir todos os documentos, é nova porque só tem cinco anos, ou seis, e mesmo, eu vim para cá no segundo ano e estávamos a trabalhar no Projeto Educativo, no Regulamento Interno e por aí fora...

**E:** Como é que o processo de avaliação foi divulgado aos diferentes órgãos e atores escolares?

**R:** Foi comunicado, foi comunicado através do Conselho Pedagógico, portanto o Conselho Executivo tem acesso ao Conselho Pedagógico, estava presente, comunicou e os departamentos depois reuniram-se nesse sentido.

**E:** Quando tomou conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação, considerou necessário adotar algumas medidas/iniciativas enquanto Presidente deste órgão? Quais?

**R:** Com certeza, pedi a todos os coordenadores que avisassem os colegas do que se passava que não se esquecessem que deviam ter presentes os documentos da escola.

Conhecimento eles tinham, até porque eles estavam disponíveis na página, que deviam voltar a lê-los se calhar, e que isso podia ser muito bom para a escola, uma vez que, no período que estávamos a atravessar, a avaliação externa podia ser muito útil, como aliás se veio a concretizar.

#### **Funcionamento da escola durante o processo de avaliação**

**E:** Registou-se alguma alteração/diferença nas práticas habituais da escola ao longo do processo de avaliação?

**R:** Não, não senhora, foi tudo igual. Tudo dentro da normalidade.

#### **Funcionamento da escola após avaliação**

**E:** Após a tomada de conhecimento do relatório da avaliação externa, que medidas/iniciativas foram implementadas pelo Conselho Pedagógico?

**R:** O Conselho Pedagógico promoveu uma nova discussão sobre os critérios de avaliação, que nos pareceu, no decorrer do processo de avaliação externa, que haveria aí alguma fragilidade. Refletiu sobre o resultado das Ciências da Natureza e sobre a experimentação a nível das ciências, porque também nos pareceu que foi indicada aí alguma fragilidade e tomou algumas medidas, nomeadamente a revisão dos critérios que baixou aos departamentos e as pessoas falaram sobre isso, igualmente nas ciências.

Era mais a nível da quantificação, da uniformidade dessa quantificação.

#### **Posicionamento dos atores face ao processo de avaliação**

**E:** Como é que o relatório da avaliação externa foi interpretado pelo Conselho Pedagógico?

**R:** Gostamos, gostamos do relatório, dos pontos fortes, dos pontos fracas, mas se calhar até achávamos que podíamos ter tido um bocadinho mais em determinados domínios, mas, globalmente, houve uma satisfação.

Não ... vou tentar transmitir isso, acho que temos aqui, penso que aconteceu nesta escola o que não é fácil de acontecer. Temos aqui gente muito interessada nas questões da avaliação, por exemplo, e por isso é que discutimos imenso. Portanto eu não sei se consegui transmitir isso, realmente não há aqui nenhum, as pessoas não estão aqui a dormir, não estão mortas. São muito ativas, até porque a escola é nova e as pessoas também acham que isso é um desafio, vamos construir uma coisa bem feita, e não sei como, em determinados domínios poderíamos ter ido mais longe. É, foi só isso, de resto estamos muito contentes com os resultados.

A sensação que eu tenho é que há aqui uma dinâmica, que eu acho. Realmente, é um envolvimento muito grande e os colegas discutem muito sobre estas questões, estão na ordem do dia.

**E:** Concorde com os pontos fracos, os pontos fortes e as recomendações da IGE decorrentes do processo de avaliação externa? Porquê?

**R:** Sim, os condicionalismos físicos das ciências, nem sempre permitem dar resposta ao que seria desejável, admitindo também que há alguma taxa de insucesso ao nível das ciências e que teríamos de persistir nessa componente didática, sempre as condições...

Condicionam totalmente, mas apesar, o que foi importante é que o departamento de ciências refletiu muito sobre isso, e tentou-se encontrar algum caminho, portanto, não ficou por discutir. Exatamente, aliás acontece isto com muita frequência, nada aqui fica por discutir, conversa-se muito sobre determinados assuntos. Esses constrangimentos apontados foram discutidos, aliás isso é uma das características deste agrupamento, as coisas são discutidas.

**E:** Quais as dificuldades em responder aos pontos fracos?

**R:** Para além das físicas, as condições físicas são o excesso de alunos, por isso nem sequer são muito justificativas, uns tinham que ter um papel mais ativo, porque é muito difícil que a escola trabalhe sozinha, tem que haver modelos e sem modelos nós não conseguimos fazer nada. Por exemplo, ao preservar o ambiente, que é um dos objetivos do nosso Projeto Educativo, em casa não há contentores para separar o lixo...

Tem que haver da parte da administração, da parte do governo, um esforço para educar a população, tem essa função, e depois não é apenas uma ilha, senão passa a ser uma ilha de educação, mas o exterior continua com comportamentos de há quarenta cinquenta anos.

Independentemente de todas as medidas, de todas as tentativas de resolver ou de implementar atividades que envolvam os pais, tem que ser mais que isto, tem que ser um projeto conjunto, nacional, da sociedade. Dos pais em particular.

**E:** O relatório da avaliação da IGE deve ser divulgado externamente?

**R:** As coisas sejam positivas ou negativas devia haver visibilidade dos resultados de todas as escolas ao nível nacional, porque não há termos de comparação. Nós não sabemos, nos *rankings*, aqueles famosos *rankings*, esses não nos interessam, é o da escola ali do lado, esse é que nos interessa, numa perspetiva de trabalho conjunto. As condições em que estamos para

podermos avançar, para tomar consciência realmente, eles foram aplicados, a escola ali vizinha teve piores ou melhores resultados, pode-nos levar a refletir.

E com uma caracterização, os estabelecimentos, quer dizer, não se pode pôr números por números, os números não valem por eles próprios. A avaliação qualitativa é fundamental. Numa comunidade com as mesmas características, isto aconteceu assim, mas normalmente somos nós que não estamos bem. Então vamos ver o que nós temos que fazer, vamos falar com os colegas, isto faz-se um bocado agora, é como o plano da Matemática, mas se calhar tínhamos que ir mais longe.

**E:** O que pensa sobre o processo de avaliação externa da escola?

**R:** Penso bem. Curiosamente, não é o avaliador externo que dirige o processo de avaliação externa é a inspeção, porque conhece toda a realidade das escolas, digo eu. Se calhar não tanto, da maneira que as coisas mudam, a inspeção, se calhar, nem tem evoluído. Eu acho que eles têm estado muito recolhidos, porque penso que também se estão a formar para poderem avaliar nestes novos modelos de gestão e de administração. Mas, se calhar, devia ser o avaliador externo que devia ser mais conhecedor, não sei. A verdade é que, quem dirige isto tudo é a IGE, eles aparecem, pelo menos a avaliadora da avaliação externa, no nosso caso, penso que até era uma psicóloga, não tem formação académica...

**E:** Como foram considerados pelos atores escolares os aspetos avaliados no processo?

**R:** Foram bem considerados. Em relação aos painéis achamos que estavam bem constituídos, pareceu-nos que os domínios, são domínios que... Achamos que efetivamente está tudo bem e acho que não houve problema de maior.

**E:** Quem impulsionou o processo de avaliação interna da escola e que argumentos motivaram essa iniciativa?

**R:** Após a avaliação externa, tivemos necessidade de sistematizar o nosso processo de avaliação interna, na altura foi mesmo assim transmitido à equipa de avaliação externa que a escola tinha procedimentos de autoavaliação, muitos procedimentos, sobretudo a nível pedagógico, mas não tinha um processo de avaliação interna sistematizado. Portanto, depois disso, constituiu-se realmente a equipa que este ano está trabalhar e tem um plano de ação limitado e delineado. Fomos buscar diferentes elementos, para ter um conhecimento mais abrangente da escola e a equipa delineou o plano de ação.

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas:  
um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

Só refletindo sobre as práticas se pode ver o que está mal e o que está bem. Nunca o fizemos do ponto de vista sistemático, até à avaliação externa, mas tínhamos muitas práticas de autoavaliação que hoje nós percebemos que havia momentos que nós nem tínhamos consciência, mas já refletíamos. Nós já fazíamos um relatório sobre o que fizemos, sobre o que correu bem, o que correu mal, isto é uma avaliação interna, isto é a autoavaliação, quando nós também já falávamos dos resultados também. Não fazíamos era de forma sistematizada, se calhar fiável e válida.

### **Guião de entrevista ao Presidente do Conselho Executivo (E8 = 2 entrevistados)**

A entrevista decorreu no gabinete do Presidente, sendo antecedida de uma conversa sobre o assunto a tratar ao longo da entrevista.

#### **Perfil dos participantes**

**E:** Que outros cargos desempenhou ao longo do percurso profissional?

**Ra):** Praticamente todos. Fui diretor de turma muitos anos; fui coordenador..., na altura não era de departamento, portanto, era delegado de disciplina; delegado de instalações; trabalhei no SASE, numa equipa do SASE; coordenador de informática... Todos, praticamente todos os cargos que eu conheça, no âmbito escolar. Fui Presidente da Assembleia, enfim!

**E:** Que razões levaram a candidatar-se ao cargo?

**Ra):** As razões ... eu não gostaria muito de as referir na total profundidade. Algumas são do foro pessoal. Realmente, a ideia, quando vim para cá, era de apenas exercer as funções de professor, mas realmente, quando deparámos, durante o primeiro ano, deparámos com algumas situações que... para as quais entendíamos, havia necessidade de fazer alguma coisa. Portanto, considerávamos que o trabalho que estava a ser desenvolvido pela Comissão Instaladora não era o mais adequado e houve, portanto, alguns colegas que me foram sugerindo a possibilidade de formar uma lista. Entretanto, acabou por surgir num conjunto de nomes. Acabou por surgir uma lista que eu encabecei. Foi assim uma coisa um bocadinho sem contar. Não vim para cá nessa perspetiva. Vinha para cá até na perspetiva, digamos, de fazer um fim de carreira... eu vim para aqui em 2003. A minha perspetiva era chegar ao limite da carreira. Depois surgiu situações que, enfim...

**E:** Possui formação específica para o exercício deste cargo? Qual?

**Ra):** Na altura, não tinha formação específica. Depois, fiz realmente formação que o INA desenvolveu, mas, na altura, não tinha nenhuma formação. Não posso precisar o nome, mas é uma espécie de curso curto, pouca duração. Mas não é uma formação específica, é mais, digamos, uma ação de formação de longa duração. É sobre administração escolar, mas não precisar.

#### **O Antes: preparação do processo de avaliação**

**E:** Na qualidade de Presidente do Conselho Executivo, integrou grupos de trabalho para a elaboração de documentos orientadores e reguladores da ação da escola?

**Ra):** Não só integrei, como alguns são quase, inclusive, da minha autoria. Integrei os grupos de trabalho. Já anteriormente, o próprio Regulamento Interno, estive bastante envolvido na sua concretização. Na altura, era Presidente da Assembleia e conjuntamente com um grupo de colegas fizemos o Regulamento Interno. Nos outros documentos, Projeto Curricular de Escola, Projeto Educativo fui participando. Para esses foram criadas equipas de trabalho. Documentos orientadores, que são reguladores - critérios, definição de critérios, distribuição de serviços, tudo isso, criamos um documento próprio e boa parte dele, para além do que já vem na lei, fui eu que o elaborei e propus ao Conselho Pedagógico.

**E:** Como é que o processo de avaliação foi divulgado aos diferentes órgãos e atores escolares?

**Ra):** Nós recebemos a instruções e divulgamos logo aos coordenadores de departamento, em reunião. Fomos, gradualmente, elaborando várias reuniões com as diferentes equipas e fomos preparando todos os envolvidos dos painéis, fomos tentando orientar aquilo que pensávamos o que iria ser colocado. Fomos tentando dizer às pessoas para prepararem no sentido de prestar as melhores informações.

Os alunos e os pais, de fora, veem as coisas de outra maneira. Mesmo até os colegas, por vezes, nos seus próprios espaços de trabalho, tinham necessidade de se reunir e em conjunto discutirem o que é que é provável nos ser colocado. Tínhamos noção de que muitas das questões deveriam andar à volta dos resultados e nem sempre temos grandes dados. Conhecemos os nossos, de comparação com as escolas do distrito e mesmo a nível nacional. Tirando as provas de aferição e os exames, pouco temos para nos comparar. Sabíamos de algumas questões e que fossem discutindo entre elas. Fomos preparando tudo em reuniões entre as pessoas que faziam parte dos painéis. Limitámo-nos a explicar o que perspetivávamos o que é que ia ser. Disponibilizamo-nos para prestar os esclarecimentos que tivessem dúvidas. Nem sempre as pessoas estão muito esclarecidas em relação a muitos aspetos que se passam na escola. Cada um desempenha a sua parte mas, muitas vezes, não conhece o restante. Embora haja sempre tentativa através dos órgãos, sobretudo do Conselho Pedagógico, de transmitir tudo aquilo que se faz, mas, por vezes, a comunicação não chega. Tanta coisa que se passa na escola, as pessoas apercebem-se, mas nem sempre têm total informação.

Mediante a estrutura que nos foi fornecida para organizar o processo de apresentação do agrupamento, foi nessa base que procuramos ter tudo isso de que iríamos falar. Criamos um PowerPoint, enfim, reunimos toda uma série de informações para demonstrar à inspeção todo o

trabalho desenvolvido. Foi isso que nós fomos demonstrando às outras pessoas para que ficassem esclarecidas de forma igual, para não haver contradições.

**E:** Quando tomou conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação, considerou necessário adotar algumas medidas/iniciativas enquanto Presidente deste órgão? Quais?

**Ra):** Fomos nós que nos propusemos à avaliação. Tomámos a decisão de avançar com o pedido para que fosse feita e, desde logo, começamos a preparar, começamos a reunir os documentos que tínhamos.

Nós sentimos necessidade, não tínhamos criado uma equipa de avaliação interna, mas sentimos necessidade de todos estes processos serem avaliados de quando em vez. Claro que uma avaliação externa se traduz numa mais-valia, porque, naturalmente têm uma visão mais neutral e, portanto, mais independente e com certeza que, para nós.

Na altura, fiquei com alguma dúvida, porque, realmente, estávamos num ano bastante complicado, estávamos num ano com muitas iniciativas. Mas, de tudo aquilo a que nos estávamos a propor, a avaliação seria o aspeto, naturalmente, que mais nos interessava resolver. Em princípio, seria o aspeto mais complicado, mas seria também aquele que nós tínhamos mais necessidade de resolver, por isso avançamos com a ideia, achamos que era a melhor altura para o fazer. Sabíamos o trabalho que tínhamos de enfrentar, mas esta também era a melhor altura. Havia muita coisa a iniciar. Estávamos com os cursos CEF, EFA, turmas especiais, PCA, muita iniciativa. O agrupamento também era recente. Um começo, sempre a crescer.

Depois de todo o processo de instalação à constituição do agrupamento, pois sempre em constante crescimento. A escola, um primeiro ano, começou com 300 alunos, hoje tem 700, cresceu sempre muito. O quadro estava a estabilizar-se. Mas era uma fase de alguma instabilidade.

Criamos, essencialmente, equipas de trabalho, é a forma como trabalhamos aqui, é o de delegar em várias pessoas responsáveis a organização de todas estas e outras iniciativas, há uma grande delegação de funções. As coisas não estão centralizadas em mim nem no Conselho Executivo. Eu não sou capaz, não consigo fazer tudo, por isso há uma série de pessoas a quem são atribuídas as funções por coordenação ou de organização. Quando delego, delego a 100%, não parcialmente, e fico, de alguma maneira, tranquilo, porque as pessoas em quem delego tenho confiança nelas e não me tenho dado mal com este sistema. De maneira que, é muito

natural que, muitas vezes, em reuniões para as quais é convidado o Presidente do Conselho Executivo eu não estou lá, porque está lá uma pessoa a representar-me para melhor resolver os problemas. É assim que eu trabalho. Não fizemos nada de especial, continuamos a trabalhar como temos trabalhado até aqui. Ficamos a aguardar. Passou-se esta fase e continuamos na mesma, não houve assim nada de especial.

**E:** A equipa de avaliação externa informou previamente os aspetos que seriam objeto de observação na escola?

**Ra):** Sim, o documento que entrega vem, exatamente, especificar quais são as vertentes que vão observar. Penso que estava tudo mais ou menos claro no documento que apresentaram. E, realmente, todo o trabalho se desenvolveu neste âmbito. Não houve nada que não estivéssemos mais ou menos esclarecidos. Não houve surpresas. Sabíamos que eles iriam querer ver os estabelecimentos. Não nos foi dito se eles iriam escolher os estabelecimentos ou não. Acabámos por decidir escolher a escola mais afastada até para ter a noção da distância dos estabelecimentos, embora as freguesias sejam similares nas suas condições e nas suas características.

**E:** Como foram designados os diferentes atores implicados nas entrevistas?

**Ra):** O painel já definia a maior parte das situações, não havia muita margem de manobra. Depois, havia lá uma situação qualquer em que pedia em relação aos pais com mais experiência. Pessoas sem cargos, por exemplo. Em relação aos alunos, eram delegados de 6º e 9º anos. Não fomos nós que os escolhemos, pedimos aos Diretores de Turma que nos indicassem.

#### **Funcionamento da escola durante o processo de avaliação**

**E:** Registou-se alguma alteração nas práticas habituais da escola ao longo do processo de avaliação?

**Ra):** Não, só tivemos de ter um cuidado mais especial para a sala onde estávamos, por onde existe uma passagem muito grande dos alunos. Os alunos descem todos por aquela escada e ficavam por ali, normalmente ficam por ali, na sala do aluno, entrada para o bufete, é uma zona de muita circulação. Nos momentos em que estavam a decorrer as entrevistas ou estávamos a fazer a apresentação, tivemos um cuidado de manter ali dois funcionários para manter mais calma, para não haver tanto barulho concentrado. Foi a única coisa que fizemos, de resto,

mesmo as escolas que fomos visitar, não houve nenhum preparativo. Apenas dissemos às colegas que era provável, acabamos por nem dizer à escola concreta que íamos porque nós nem sabíamos. No dia vamos sair com os inspetores para visitar as escolas, pode haver a possibilidade de irmos a qualquer uma delas. Por isso, acabaram por fazer aquilo que fazem quase todos os dias.

As pessoas estavam preocupadas e sempre se preocupam para que tudo corra bem, correr bem dentro da normalidade, não há aqui nenhum disfarce, nenhuma forma mais cuidada, porque por mais que a gente faça é quando as coisas acontecem ... houve muita descontração.

### **Funcionamento da escola após a avaliação**

**E:** Após a tomada de conhecimento do relatório da avaliação externa, que medidas/iniciativas foram implementadas pelo Conselho Executivo?

**Ra):** O relatório diz exatamente aquilo que nós achávamos que havia de ser visto, não tem nem mais nem menos que aquilo que conseguiu dar como provado durante o processo de avaliação. Traduz à letra tudo aquilo que eu acho que os senhores inspetores viram.

Estávamos convencidos que tinha corrido tudo dentro da normalidade. O importante seria aquela avaliação, embora haja sempre formas de ver. Ficamos sempre a aguardar com ansiedade o resultado final. Ficamos satisfeitos, parece que traduz, realmente, muito da realidade. Sabíamos que tínhamos aspetos que devíamos corrigir. Havia a questão dos pontos fracos, como os resultados, do desfasamento da avaliação, tínhamos consciência disso. Nem tudo está bem. Temos consciência que há muita coisa por fazer.

O relatório foi dado a conhecer e foi debatido. Entretanto, fizemos uma correção ao Projeto Educativo, houve necessidade de fazer um reajustamento do PE, houve necessidade de verificar algumas metas, prepará-lo para que ele pudesse..., as metas fossem quantificáveis. Era uma situação que não estávamos preparados para ter metas quantificadas. Tínhamos ali ideias, mas em termos de quantificação... Fizemos um trabalho mesmo em relação à própria avaliação, aos resultados, um trabalho diferente.

**Rb):** Foram tomadas medidas a dois níveis, a curto prazo e a médio e longo prazo.

A médio e longo prazo, foi a criação de uma comissão de autoavaliação que foi criada este ano e já está a desempenhar funções.

A curto prazo, foram analisados os resultados da avaliação externa e foram dados a conhecer à comunidade educativa, nomeadamente nos dois aspetos onde tivemos os resultados..., só

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas:  
um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

tivemos Bom, porque o resto tivemos Muito Bom, foi a nível de resultados académicos. Foi dado a conhecer aos Departamentos no sentido de analisarem e de desenvolverem medidas de correção, nomeadamente a diferença entre os resultados da avaliação externa no 9º ano e a avaliação interna. O outro aspeto, um outro parâmetro que só deu o nível de Bom, foi a nível das aulas práticas nas ciências.

Foram tomadas medidas a dois níveis, a nível de gestão, onde no ano seguinte, que é este ano corrente, foi feito o desdobramento das aulas de Físico-Químicas e Ciências para ter aulas de 90 minutos na parte prática e foi pedido aos grupos disciplinares para fazerem um reajustamento nas planificações, contemplando um nº mínimo de aulas práticas por período. Tiveram de reformular as planificações. Foram tomadas medidas a nível das planificações e da construção dos horários. Portanto, o resto está nas mãos dos professores.

A nível da avaliação externa, as grandes questões foram essas, os resultados académicos nas práticas, nas ciências.

A curto prazo, puseram-se os departamentos a analisar e a fazer reflexões e sugestões da alteração desse panorama.

Foram também tomadas algumas medidas de gestão e este ano já estamos a trabalhar com a comissão de avaliação interna que agora definiu cinco domínios para a avaliação, domínios de intervenção. São domínios de intervenção ao nível de avaliação docente e não docente, a nível de resultados, a nível da qualificação e requalificação dos espaços físicos, dos serviços. Tem cinco domínios. Certas pessoas estão a tratar dessas áreas. Estão a desenvolver questionários, instrumentos para a avaliação desses domínios de intervenção para no final do ano elaborar um relatório, onde dão sugestões, orientações e recomendações. Para ir reforçando os pontos fortes e melhorar as fragilidades.

Acho que a avaliação externa traduziu-se num evento muito positivo para a comunidade, principalmente para os professores que viram, de alguma forma, refletido o reconhecimento. Permitiu às outras pessoas ter um olhar mais alargado e generalista, perdem a noção da “floresta” estão agarrados à sua “arvorezinha”. As pessoas começaram a ganhar um conceito de equipa, que pertenciam a um núcleo.

### **Posicionamento dos atores face ao processo de avaliação**

**E:** Como é que o relatório da avaliação externa foi interpretado pelo Conselho Executivo?

**Ra):** O conselho Executivo ficou muito satisfeito nas áreas que lhe diz respeito. É sempre bom vir alguém de fora e reconhecer. É sempre uma postura neutra e válida.

**Rb):** Os inspetores até realçaram um aspeto, para além de haver liderança, havia liderança espartilhada. A liderança era partilhada em diferentes níveis. Se calhar, por isso, em termos de organização, acaba por funcionar.

**E:** Concorde com os pontos fracos, os pontos fortes e as recomendações da IGE decorrentes do processo da avaliação externa? Porquê?

**Rb):** Sim, aliás as nossas práticas de autoavaliação, com exceção das aulas práticas, a questão dos resultados. Sabemos onde é que reside a questão, que não é fácil de ultrapassar, tem a ver com os colegas de Português que querem levar todos os alunos a exame, mesmo sabendo que não vão tirar, não querem dizer que reprovou por causa deles, querem que seja o exame a reprová-los. Quando há muitas escolas que...não tem, não tem, já não conta para as estatísticas. Mesmo assim, repare, nós somos uma escola pequena, comparada com algumas escolas que têm muitos mais alunos do que nós e levam muitos menos alunos do que nós. Nós levamos cento e tal alunos. Recordo-me um ano que estivemos a analisar, a escola X que levou quarenta, tem o triplo de alunos que nós temos, e nós levamos todos. É obvio que, nesses todos, reprovam aqueles a que os professores subiram a nota só para não reprovar.

A questão das aulas é uma questão que, julgo, não foi muito bem defendida por nós, na altura, porque no relatório diz que nós não temos práticas de observação de aulas. Nós, por acaso, até já tínhamos. Não tínhamos com o objetivo de ir observar aula, mas, no nosso plano de ação da Matemática, já temos colegas que eu assessorava e as aulas eram preparadas antes e discutidas no final. Um dava a aula e o outro assessorava e, no fim, faziam uma reflexão da aula, como correu.

Portanto, no relatório acaba por passar que não temos qualquer prática, o que já tínhamos. Na altura nunca ninguém refletiu que isso..., quando perguntaram, dissemos não, observação de aulas não, ninguém vai observar aulas. Não nesses modos, mas há outras partilhas, havia e há.

**E:** Quais as dificuldades em responder aos pontos fracos?

**Rb):** Há sempre aquela resistência natural de... estes inspetores. A reação normal e primeira é sempre de desagrado, mas depois tomados os mecanismos normais, tem de ser.

**Ra):** Há pontos fracos indicados os quais nós não conseguimos, no nosso trabalho, não passa por nós a resposta. Há questões que interferem bastante com o agrupamento que são as

questões das acessibilidades, da falta de transporte, a dificuldade em três quilómetros de o agrupamento se unir. A política utilizada nestas cinco freguesias, onde procurou requalificar os edifícios, em vez de os centralizar e de criar centros escolares, dificulta bastante a articulação e a comunicação entre os vários estabelecimentos. Estes são os principais problemas. Mas há outros constrangimentos que são um pouco externos. A reação dos pais.

**Rb):** Estas questões acabaram por não ser... as duas questões mais faladas foram a questão da diferença, que não era muito, houve essa mas que não era nada de especial, foi a diferença dos resultados e só foi a Português no 9º ano. Mesmo essa diferença não é muito grande. Ao contrário de algumas escolas que têm a Matemática e a Português discrepâncias muito grandes. A nível da organização em questão, foram tomadas medidas. Nós, a nível da organização e da gestão, vamos avaliar a questão das aulas práticas. Com o correr do ano, porque agora vamos ver se as planificações foram cumpridas, os laboratórios estiveram disponíveis, as aulas deixaram de ser de 45 para 90 minutos.

Foi uma medida nossa, já que vai haver alteração em termos de carga horária e tudo, deve haver um reajustamento na planificação e definir o número mínimo de aulas práticas por período. E, não foi só nesse sentido, e também alteração nos critérios de avaliação, dar um peso maior à avaliação da parte prática. As medidas externas obrigam os professores, mesmo que não queiram, a ter de mudar um pouco as práticas, passou a haver um peso maior.

**Ra):** Outra dificuldade que ultrapassa a organização é a formação dos Pais, não serve de desculpa, mas é uma constatação, temos um meio em que cerca de 80% dos pais com o sexto ano, é um meio rural e, sobretudo, de uma população originária daqui.

**Rb):** Também tomámos medidas a esse nível. Criámos os cursos EFA e a maior parte é pais de alunos. Tem-se notado que o voltar à escola, valorizam mais a escola. Conhecem espaços e práticas da escola que muitos deles nunca tiveram oportunidade de conhecer. Isso acaba também por afetar o rendimento dos próprios filhos como alunos. Os pais ao vivenciar novamente a escola tem uma atitude diferente com os filhos, falam com eles sobre a escola. Mas isso serão frutos que irão recolher mais tarde. Mesmo a esse nível, a população adulta está a ser requalificada. Não sabemos se irá ser suficiente.

**E:** O relatório de avaliação da IGE deve ser divulgado externamente? Porquê?

**Rb):** Ele é divulgado logo pela IGE à comunidade, foi publicado na página da internet, foi comunicado nos diferentes departamentos.

**Ra):** Às juntas de freguesia, foram entregues às pessoas que estiveram envolvidas, Associação de Pais.

**E:** Como foram considerados pelos atores escolares os domínios avaliados?

**Rb):** Ninguém pôs em causa a questão dos domínios, estão bem escolhidos, acabam por abarcar as principais questões da escola e do agrupamento.

**Ra):** Os domínios de observação em conjunto com os painéis consegue-se, realmente, aferir, há nestes painéis diferentes leituras, diferentes formas de ver todo o funcionamento, toda a dinâmica da escola.

**Rb):** Cada domínio é bastante abrangente e acaba por ir buscar a realidade escolar, a forma como eles implementam no terreno nota-se isso. Por exemplo, a questão da documentação, eles veem tudo, desde Projeto Educativo ao Projeto Curricular de Agrupamento, Regulamentos Internos, documentos de critérios, aos perfis. Veem não só se eles existem e a forma como eles estão articulados. Depois vão ver no terreno se “a letra é morta ou viva” na ação educativa. Portanto, se é letra morta no documento ou se traduz na realidade.

**E:** Como caracteriza o processo de avaliação (ativo, original ou administrativo)?

**Ra):** Não, eu acho que o processo é verdadeiramente ativo, depois, durante e antes. Levou-nos a reanalisar tudo o que tínhamos ...criar uma melhor articulação entre esses documentos, todas essas ideias. Mesmo depois, verificamos que realmente há algumas chamadas de atenção para umas questões que ainda estavam por trabalhar. Começamos a trabalhá-las de outra forma. Já vemos o processo de outra maneira. Nesses aspetos, a avaliação foi uma mais-valia porque fez-nos mudar algumas coisas. A forma como foram abordadas as questões, como nos foi possibilitado daquilo que pensávamos e daquilo que fazíamos. Não houve grande pressão... Se calhar nós é que criamos mais essa pressão. À medida que foi decorrendo fomos descomprimindo cada vez mais e chegamos ao fim com muita satisfação. Deu-nos algum traquejo

**E:** O que pensa sobre o processo de avaliação externa da escola?

**Rb):** Eu acho que é um processo muito interessante, um motor de desenvolvimento das organizações escolares muito importante. É pena ser feito uma vez. Julgo que seria até o principal, a maneira de avaliar as escolas e os professores. Está tudo enquadrado, tudo interligado, articulado, os fatores não são vistos isoladamente. Seria necessário quantas mais

vezes houvesse...é obvio que as escolas não podem estar todos os anos em processos de avaliação externa, mas sei lá... de cinco em cinco anos. O próprio ano em que estamos permitiu dar muitos saltos qualitativos.

**Ra):** Há uma coisa que não foi dita aqui e também não está aqui uma questão sobre isso. Gostava de dizer alguma coisa sobre a matéria. Esta avaliação também tinha uma outra finalidade para a qual, ultimamente, deixou de se ouvir, que é assinatura dos contratos de autonomia. Depois de termos este processo todo elaborado, estávamos à espera de realmente vermos isso concretizado num processo de autonomia.

As escolas, no ano anterior a nós, fizeram o processo, assinaram. No ano em que nós fizemos a avaliação, assinaram esse contrato. Nós estamos em crer que, este ano, nos vai ser possibilitada a assinatura de um contrato de autonomia. Depois, em termos desse contrato, que cláusulas irão constituir esse contrato, para que é que ele efetivamente serve, porque isso também é um desafio. Estou à espera de saber...afinal o que é que é isso.

**Rb):** Estas autonomias que vêm assim como o ano passado. O Presidente faz a distribuição de serviço como quiser e como entender. Depois, surge logo um normativo que diz que esta hora é para ali, esta é para acolá, só dão três horas para isto, só dão três horas para aquilo. Ou seja, num sítio diz tem autonomia para, mas logo a seguir vem alguma coisa que restringe a autonomia.

**Ra):** É assim, a distribuição é da minha competência, mas só distribuo aquilo que me dão e dão-me muito pouco, o poder de decisão é limitativo.

**Rb):** Em relação aos tempos de escola, podia geri-los como quisesse. Aqui era feita uma distribuição mais próxima e adequada, com critérios, de acordo com os cargos, uns tinham mais horas outros tinham menos. Ao definir, no máximo são duas para cada turma, ou só podem ser três, mexeu com uma série de coisas, limitações.

**Ra):** Quando o Regulamento Interno tem de ser homologado pela DREN não vale a pena dizer mais nada, correto?

**Rb):** Depois prestávamos contas. A gente não se importa de prestar contas.

**E):** Quem impulsionou o processo de avaliação interna da escola e que argumentos motivaram essa iniciativa?

**Rb):** Foi o Conselho Executivo. Nós tínhamos práticas de autoavaliação, sem termos constituído uma equipa, uma comissão. Nalgumas áreas, estavam definidas, não da forma como estamos a

fazer agora, mas nas áreas principais: resultados, apoios educativos, fazia-se mesmo inquéritos, recolhia-se e tratava-se os dados.

Nós, no ano anterior, avaliamos os apoios educativos, o centro de aprendizagem, fomos ver, quantos alunos tínhamos, questionamos os alunos, se achavam importante. Depois, fomos cruzar com resultados, se os miúdos que frequentavam os apoios melhoraram as notas nas disciplinas em que tinham apoio. E era feito um pequeno relatório. Isso, em termos de gestão, refletia-se, dava indicações para no ano seguinte melhorar esses serviços. Mas não se fazia a ligação entre os vários, diferentes práticas de autoavaliação e era só em alguns domínios.

**Ra):** Sem dúvida, é imprescindível porque é quase um termómetro para..., é uma autorregulação, é um autoconhecimento. Mexe com duas coisas que são muito importantes para o desenvolvimento de uma organização: uma é a motivação, quando há consciência dos aspetos fortes e das coisas boas que há; mexe com outra questão, que é as fragilidades e os pontos fracos por ser uma oportunidade para melhorar. E tornamo-nos atores do processo, as decisões são tomadas pelos próprios. Não é alguém que vai, isto agora tem de ser assim, os próprios chegam a essa conclusão.

Permite outra coisa, é que também agora, quando saiu o relatório sobre os diversos domínios, mesmo que venha uma pessoa de fora, com esses relatórios fica a conhecer minimamente a escola, as práticas, a cultura da escola. Um documento pode reunir ali uma série de informações muito úteis.

**Rb):** Este ano, estamos a ver. Com a comissão de avaliação interna ainda não aplicamos a maior parte dos questionários. Como se criou este ano a comissão da estaca zero, teve que ser criado o seu regulamento, teve de se criar práticas que não eram feitas, apesar de haver práticas de autoavaliação, ou dar um exemplo: todos os questionários estão a seguir os procedimentos científicos de validação, controlo, eliminação dos itens. Teve de se criar instrumentos para a própria equipa, falo do plano de ação, uma série de passos. A aplicação dos questionários deve obedecer a determinadas percentagens, até os critérios a quem se aplica, aos mais novos, aos mais velhos. Está-se a criar uma série de procedimentos e de documentos que não existiam e estão a ser criados. A maior parte dos questionários e da recolha de dados está apontada para maio e junho, que é quando faz sentido fazer o levantamento dos dados.

A maior parte dos pais ainda não tomou conhecimento, irá tomar conhecimento nessa altura. Os alunos já estão mais ou menos, porque já foram nos anos anteriores aplicados pequenos questionários. Os professores também a nível do Projeto Educativo. Mas este ano vão notar mais

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas:  
um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

que o ano passado, porque é para uma série de domínios. Este ano, quando começar a passar os questionários, vão perceber que há uma “máquina montada” de autoavaliação. Depois, ao remeter os relatórios e os resultados, vão sentir ao preencher, vão sentir que a opinião deles está a ser tida em conta. Por outro lado, com a elaboração do relatório, chega o resultado e, depois daí, também vão ser chamados à mesa, porque, onde forem detetadas fragilidades vão ter de ser tomadas diligências e medidas de correção, de melhoria e serão sempre os próprios a apresentar essas medidas.

As pessoas só vão sentir basicamente isto lá para maio e junho com a aplicação da maior parte dos instrumentos. Mas, depois, a perceção é quando sair o relatório com o resultado de todos os domínios e a leitura ligada entre os domínios.

### **Guião de entrevista ao Coordenador do Departamento (E9 = 3 entrevistados)**

A entrevista ocorreu no gabinete de coordenação, sendo precedida de uma troca de impressões sobre o processo em questão.

#### **Perfil dos participantes**

**E:** Que outros cargos desempenhou ao longo do percurso profissional?

**Ra):** Direção de turma, coordenação da Área de Projeto, coordenação na área curricular não disciplinar, Representante Disciplinar, Coordenadora de Diretores de Turma.

**Rb):** Também fui Diretora de Turma, Coordenadora de Diretores de Turma, Presidente da Assembleia de Escola, Presidente do Conselho Pedagógico, Vice-Presidente do Conselho Executivo, Representante da Área Disciplinar.

**Rc):** O único cargo que me falta ser é Presidente da Assembleia. Quando vim para esta escola, atribuíram-me o único cargo que me faltava, além desse, era ser Coordenador de Diretores de Turma.

**E:** Que razões o levaram a candidatar-se ao cargo?

**Ra):** Eu não me candidatei a cargo nenhum, fui sempre nomeada. Neste último, foi, realmente, por eleição, por ser Professora Titular.

**Rb):** Eu fui um bocadinho igual. Quando foi da constituição do Conselho Executivo, foi um convite, a que eu acedi. E, para Presidente da Assembleia, foi quase a necessidade de formar uma lista na escola, haver alguém que... depois fiz parte dessa lista e depois fui eleita pelos pares. Na altura era assim, Presidente da Assembleia.

**Rc):** No cargo que atualmente desempenho, eu não me candidatei, efetivamente, fui nomeado, entre os titulares, eu nem sequer sou titular. Tive de ir a uma Comissão de serviço e é nessas circunstâncias, condições que eu estou.

#### **O Antes: preparação do processo de avaliação**

**E:** Na qualidade de Coordenador(a), integrou grupos de trabalho para a elaboração de documentos orientadores e reguladores da ação da escola?

**Ra):** Inicialmente, o Projeto Educativo, já nesta escola, também o Regulamento Interno, e não só... a realização de alguns inquéritos para a avaliação. Estivemos a preparar, desde o início, fazer um levantamento de questões a toda a Comunidade Educativa, foi reorganizado, foi analisado. A partir daí é que trabalhamos para o Projeto Educativo, de acordo com os

procedimentos e o que tínhamos para podermos ser comunidade escolar. Em relação ao Regulamento Interno, fizemos uma equipa de trabalho e começamos por organizarmo-nos por..., baseando-nos na lei, fomos calmamente trabalhando por equipas.

**Rb):** Não foi para a avaliação externa, isto já existia. Tínhamos os documentos orientadores, tínhamos de os rever, formaram-se várias equipas. Preparamos, digamos assim, a vinda dos senhores que vinham fazer a avaliação externa, a leitura dos documentos.

**Rc):** Claro que todo o trabalho de revisão dos documentos existentes, não é? Às vezes dar-lhes corpo, muitas vezes as coisas existem, mas não estão sistematizadas em documento de corpo único. No fundo, as coisas já cá estavam, tinham de reorganizar aquilo que estava de maneira a atender às exigências que a auditoria externa nos colocava.

**E:** De que forma é que tomou conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação externa e que informações foram fornecidas pelos órgãos de gestão em relação a este processo?

**Rb):** A escola propôs-se e depois o Presidente do Conselho Executivo informou-nos que realmente tinha recebido da IGE uma comunicação a dizer que estávamos na lista de escolas que seria objeto de uma apreciação externa.

Houve reuniões para transmitir a toda a gente que a escola ia ser avaliada.

**Ra):** Foi uma reunião geral.

**Rc):** A Própria documentação da auditoria externa, qualquer pessoa a poderia consultar. A IGE organiza todo o processo de auditoria externa, quer dizer, através da leitura de documentos, nós estamos perfeitamente informados do tipo de intervenção que ia haver, intervir, os documentos necessários, os painéis. Estava tudo mais ou menos visível. Nalguns casos, os atores, nomeadamente os próprios coordenadores já estavam identificados. Houve, de facto, necessidade de identificar outros atores, nomeadamente pessoas que, não estando na coordenação, faziam parte dos ditos painéis, informar também a comunidade. O processo era mais abrangente. Nesse sentido, não há necessidade de reunir e passar logo a informação. Nesse nível, as pessoas, escolas, estavam perfeitamente informadas de que o processo estava a decorrer e as datas estão para chegar.

**E:** Como reagiram os docentes do Departamento ao tomar conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação externa?

**Rb):** Naturalmente, disseram: ai como é que vai ser! aqueles comentários que normalmente as pessoas fazem, como vai decorrer.

**Ra):** Mas foi pela positiva.

**Rc):** Estou convencido que, pela minha experiência e dos contactos com os outros colegas, a vinda, ação de uma auditoria externa leva a escola a refletir sobre a orgânica e causa algum stress na comunidade docente em qualquer escola. A escola virar-se para fora e mostrar aquilo que tem. É claro, as pessoas recebem sempre a crítica, porque, no fundo, o fator externo é um indicador também de qualidade de trabalho do que vai sendo feito e nós, acreditando no trabalho que fazemos, nunca somos confrontados com essa avaliação que vem de fora, não parte de dentro.

As pessoas sentem-se implicadas nisso. Nós, coordenadores, teríamos mais um bocadinho de mais protagonismo, mas também lhes podia tocar a eles de forma direta ou indireta esta situação. Por exemplo, quando se pede ao professor que tem cargos ou quando se solicita aos alunos determinado nível de informação em sala de aula, é importante que o professor também tenha a sua parte bem preparada, organizada, pode ser confrontado. Em certa medida, as pessoas sentem-se implicadas. A angústia não cabe só aos coordenadores para onde é que vai.

**Ra):** Sabemos que vêm cá, mas não sabemos o que vão fazer, o que vão pegar. Há um acerto de perguntas.

**Rc):** Nós próprios somos confrontados com os documentos que produzimos. Há uma remessa de documentos que seguem à frente, isso não é inocente. Porque eles, com o pouco tempo e o pouco contacto que têm com a escola, têm de estudar a fundo a informação que lá está. No fundo, somos nós que a produzimos e somos confrontados com ela. Depois, eu também acho que anda no ar um bocadinho o estigma da inspeção, estou-me a referir à atitude pessoal dos professores, não à atitude da inspeção. Acho que ainda povoa o imaginário das pessoas aquela visão antiga do que era a inspeção, que era o polícia. Não é? Embora a inspeção, hoje em dia, tenha uma face um bocadinho diferente, eu diria que, no imaginário das pessoas, tem duas, a outra face ainda continua na das pessoas.

**Rb):** Até porque eles não são os avaliadores externos, quem é, é uma entidade que vem designada pela universidade, são os peritos, eles são mais conhecedores que a escola. Então eles acabam por assumir mais protagonismo que nem deviam ter. Essa é a minha opinião. Porque, como são conhecedores, dirigem as questões, porque os peritos, apesar de tudo, não intervêm.

**E:** Quando tomou conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação, considerou necessário adotar algumas medidas enquanto Coordenador(a)? Quais?

**Rb):** Informar os docentes. No departamento, relembrar os documentos, ver se não se esquecem, que estão disponíveis para consultar.

#### **Funcionamento da escola durante o processo de avaliação**

**E:** Registou-se alguma diferença/alteração nas práticas habituais da escola ao longo do processo de avaliação?

**Ra):** Não.

**Rb):** Também penso que não, continua normal.

**E:** Que documentos/informações da competência do Departamento foram procuradas pela equipa da avaliação externa?

**Ra):** Não foram.

**Rb):** Não foram solicitados documentos.

**Ra):** Nem a pasta de coordenação.

**Rb):** Nós levamos.

**Ra):** Informações também não.

**Rc):** Assim de muito relevante, eu não sei se apontaria alguma coisa. A ter de apontar é a questão dos documentos. Nós tivemos os critérios de avaliação. Também nos confrontaram, nomeadamente no departamento houve questões de insucesso com as práticas efetivas, que acontecem no terreno, nomeadamente a parte experimental das Ciências. Deve estar um bocado em voga. O Currículo propõe, de facto, o reforço da componente experimental, mas, depois, as matrizes curriculares quase que inviabilizam essa prática. No entanto, é uma componente que está realçada também no 6/2001. Por outro lado, a existência de documentos, critérios de avaliação que nós utilizamos, agora há assim muitos, que é a questão das ponderações que, ainda hoje, nos causa, às vezes, alguma dificuldade. Há uma distribuição do problema que, nos parece, que vivemos uma era da quantificação.

A inspeção tem uma tendência, de facto, a levar as escolas a fazer a reflexão no sentido de a própria escola encontrar um instrumento que seja capaz de mostrar ao exterior como é que aquela avaliação foi feita, mesmo em termos quantitativos.

**Ra):** Esse conceito é um bocado subjetivo, depende da pessoa, do conceito que a pessoa tem sobre a avaliação.

**Rc):** É curioso que aquilo que eu vou conversando com colegas de outras escolas, inclusive de outros agrupamentos, também se nota que estas ações da auditoria externa têm outro efeito a nível dos documentos. Um dos documentos que acaba por ser mais citado é a questão dos critérios. As escolas quase sempre reformulam alguma coisa, nós temos sempre em conta o antes e o depois da visita. Isto é assim, a inspeção identifica pontos fracos e pontos fortes da organização, nós estamos perfeitamente conscientes que ... provavelmente vão-nos questionar o que é que vocês fizeram em relação aos pontos fracos e aos pontos fortes e vão ter de justificar. As questões da avaliação são sempre complicadas. Até porque a visão exterior que têm em relação à escola, às vezes, infelizmente, às vezes em contacto com o encarregado de educação, não vou qualificar a quantidade que tem com a escola.

#### **Funcionamento da escola após avaliação**

**E:** Após a tomada de conhecimento do relatório da avaliação externa, que medidas/iniciativas foram adotadas pelo Departamento?

**Rb):** Reflexão sobre os critérios de avaliação, uma vez que podia haver aí alguma fragilidade, sobretudo a nível de uma quantificação, de uma uniformização da quantificação dos pesos a atribuir às competências.

**Rc):** E, nós, no caso das ciências, uma medida que já estava prevista, mas que as instalações nos limitam, o desdobramento da parte experimental das ciências no tempo de 90 minutos. É o que está, mas infelizmente...

**Rb):** Mas não há hipótese, porque não há condições. Não nos é imputável, não temos mais salas.

**E:** Considera que a escola mudou após o processo de avaliação? Caso confirme, em que aspetos?

**Rb):** Melhorar, melhorou, porque tomou-se em conta as observações feitas, portanto, nesse sentido melhorou. Tentamos corrigir algumas coisas, mas não ficou, no projeto, a nossa prática. Foi-se limando o que não estava tão bem.

**Rc):** Tivemos, efetivamente, um pequeno benefício nas quotas, os resultados da avaliação externa, neste contexto, sobe de uma maneira ou de outra.

**Rb):** Efetivamente, tomamos em conta essas recomendações, que nem foram recomendações, foram uma forma velada, não se pronunciam, mas quando questionam muito... há qualquer

coisa que não está muito bem. Foi um bocadinho assim, não por recomendação expressa, porque não foi, e depois pela leitura do relatório.

### **Posicionamento dos atores face ao processo de avaliação**

**E:** Como é que o relatório da avaliação externa foi interpretado pelo Departamento?

**Ra):** Ficaram contentes pelo trabalho de todos, foi o trabalho de toda a gente.

**Rb):** A questão das ciências consideramos que foi um bocado injusta, porque não depende de nós, mas das condições físicas.

**Rc):** Os professores das ciências, de alguma forma, sentiram-se um bocadinho fustigados, porque ultrapassavam as possibilidades deles.

**E:** Concorda com os pontos fracos, os pontos fortes e as recomendações da IGE decorrentes da avaliação externa? Porquê?

**Rb):** Os fracos foram os dois que já falamos há um bocado, os critérios das ciências, a experimentação, a parte dos laboratórios. Na generalidade concordamos com as recomendações da IGE.

**Rc):** Estou a recordar-me de um episódio que se passou em que o inspetor frisou isso. Ele, casualmente, passou pelas salas e a colega estava a apresentar um PowerPoint. Todo o contexto da sala é enganador, também deriva da insuficiência de salas. A ideia é que aquela parte da aula, que é teórica, devia ser dada noutra espaço. Enquanto vai para uma sala onde estão bancadas com aquelas cadeiras típicas de laboratório, ambiente de laboratório, o contexto contradiz a ação a decorrer. É um problema das instalações físicas das escolas, às vezes, condiciona e transmite ao observador, que não está cá todos os dias, pode ficar com uma imagem errada daquilo que está acontecer na organização.

**E:** Considera que o relatório de avaliação da IGE deve ser divulgado externamente? Porquê?

**Rb):** Nós divulgamos, é público, nas paredes, as coisas devem ser claras.

**E:** Como foram considerados pelos atores os aspetos avaliados no processo?

**Rb):** Tinham uma amostra da escola bem constituída, faziam um apanhado da comunidade, visitaram todas as escolas.

**Rb):** Eu li uma série de relatórios da direção inspetiva do ano passado. Nos relatórios, o domínio relacionado com os resultados está inteiramente ligado aos exames nacionais, aquilo quase pode antecipar. Conhece a escola, radiografia está ali, é o exame nacional. Neste aspeto, é que

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas:  
um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

nós achamos que, às vezes, sentem que o resultado que se apresenta em termos avaliativos, o Bom e o Muito Bom, não considera, pois, as circunstâncias em que a prova está a ser desenvolvida. Tem de se ter em conta a pessoa que corrige os exames e a prova em si. A forma como os resultados têm variado de um ano para o outro, variar o próprio instrumento.

**E:** O que pensa sobre o processo de avaliação da escola?

**Rb):** Não tínhamos equipa de avaliação interna, tínhamos procedimentos de avaliação interna, muitos procedimentos, mas não organizados. Este ano, temos mesmo uma equipa de avaliação interna que vai passar a atuar e já tem um plano de ação delineado, mas ainda não puseram nada em prática. Estamos a começar, a equipa integra vários elementos dos departamentos.

**E:** Considera relevante que a escola leve a cabo o processo de avaliação interna? Porquê?

**Rb):** Sim, sim. Havia muita coisa, mas não era deliberada, havia uma prática..., mas não era um processo organizado, coordenado, não era por atitude, isto é uma equipa, não se fazia a todos os serviços da escola, mas a alguns, sobretudo, a nível pedagógico.

**Rc):** Há um dado curioso, se ler os relatórios da inspeção, basta ler um ou dois relatórios, não é preciso ler muitos, verifica que a maior parte das escolas estão no pé que nós estamos. Mesmo escolas que alcançaram avaliação... continuam numa fase incipiente.

### **Guião da entrevista ao Presidente da Associação de Pais e Encarregados de Educação (E10)**

A entrevista foi realizada no gabinete dos Diretores de Turma, precedida de uma troca de impressões sobre o conteúdo a tratar.

#### **Perfil dos participantes**

**E:** Que outros cargos desempenhou ao longo do percurso profissional, nesta escola?

**R:** Fui Presidente da Associação de Pais, fui Representante dos Pais no Conselho Pedagógico, fui Coordenador da Comissão Coordenadora das Associações e Comissões de Pais do Agrupamento todo e fui o mentor que criou e dinamizou essa comissão coordenadora. Achamos que era a forma de haver articulação.

Cada escola tem a sua associação, havia a necessidade de fazer a articulação entre todas as associações do agrupamento, visto que os órgãos em que os encarregados de educação tinham representação, retinham essa representação para o agrupamento todo. Daí haver necessidade de fazer a articulação e de criar uma comissão coordenadora que fizesse essa articulação, levasse e trouxesse a informação que saía dos órgãos em que os encarregados de educação tinham representatividade.

#### **O Antes: preparação do processo de avaliação**

**E:** Na qualidade de Presidente da Associação de Pais e Encarregados de Educação, integrou grupos de trabalho para a elaboração de documentos orientadores e reguladores da ação escola?

**R:** O Regulamento Interno, contribui para a elaboração e alteração do Regulamento Interno no que dizia respeito à comunidade educativa.

**E:** De que forma é que tomou conhecimento que a escola seria objeto de uma avaliação externa e que informações foram fornecidas pelos órgãos de gestão em relação a este processo?

**R:** Tomei conhecimento que a escola ia ser alvo de uma avaliação externa em Conselho Pedagógico. Foi apresentado e foi discutido todo o processo que implicava a avaliação externa, nomeadamente as alterações que teria de haver para ou que a escola teria de submeter para poder ser avaliada, ter a avaliação externa, o que é que estava bem, o que é que estava mal, o que é que tinha de alterar.

Depois, foram dados uns parâmetros que a escola seria observada e dentro desses parâmetros, pontos, o que é que se podia deixar como estava, o que é que podia mudar, o que é que estava

bem, o que estava menos bem, o que era preciso para pôr isso de forma a que fôssemos avaliados, e que houvesse uma avaliação que fosse satisfatória. Isto foi, desde o início, sempre frisado pelo presidente, que a haver a avaliação externa e a trabalhar neste processo, fazer todo o empenhamento para que fosse efetivamente uma boa avaliação.

**E:** Como é que a Associação de Pais foi implicada no processo de avaliação?

**R:** Isto saiu de pedagógico e foi marcada então uma reunião com todas as associações de pais do agrupamento. Daí, foram apresentados os mesmos pontos que me foram em Conselho Pedagógico e foi posto a discussão por cada associação. Cada associação, quem achou que devia e quem tinha conhecimento, forneceu os dados que devia fornecer. Foram recolhidos, eu recolhi esses dados todos. Depois, fizemos novamente uma reunião para fazer alguma filtragem porque havia lá algumas informações, alguns dados, que me fizeram chegar e que não eram para o contexto da avaliação. Foram analisados todos os pontos e então foi dado a conhecer, antes disto, e também no decorrer desta segunda reunião, como era desenvolvida a avaliação, em que consistia a avaliação, o que é que a escola ia melhorar a partir de uma avaliação e da implicação de todos no processo de uma forma ativa na avaliação. Também, depois, foram indicados pelas estruturas representativas os diversos pais que seriam ouvidos. Depois fizemos uma reunião com esses pais que foram indicados de forma a prepará-los no sentido de lhe passar a informação necessária para ser conhecedores. Alguns tinham receio no que podiam dizer menos bem de algum caso ou de outro pontual do agrupamento. Mas todos aqueles que tinham de dizer mal, tinham de o fazer porque senão a informação não correspondia à realidade. Isso foi esclarecido, só com identificação dos erros é que se consegue melhorar. Esse processo, depois, foi agendado, depois ficamos à espera que nos dessem então a informação de quando é que ia ser feita essa avaliação, a calendarização.

#### **Funcionamento da escola durante o processo**

**E:** Registou-se alguma diferença/alteração nas práticas habituais da escola ao longo do processo de avaliação?

**R:** Há uma coisa que ficou ciente e disse isso na altura em Pedagógico, é que se estávamos a ter o trabalho para haver um processo avaliativo, então que fosse posto em prática continuamente. Porque passar o dia da avaliação e depois voltar outra vez ao dia anterior não faz sentido. Deve haver uma continuidade de trabalho feita antes e depois. Essa vontade da continuidade foi manifestada por todos e penso que as coisas estão a ser.

Agora não sei, tenho feito na mesma a articulação, porque entretanto estou ligado ao movimento associativo, à formação concelhia da associação de pais e tenho uma articulação, mantenho uma relação muito próxima com a escola.

A relação que se criou com a associação de pais era um dos fatores que tinha de ser alvo de alteração e foi feita essa continuidade, houve a necessidade de aprofundar, foi aprofundada e penso que foi envolvida, foi positiva. Agora, tem de haver uma continuidade, e a continuidade não passa só pela parte da escola, passa por toda a comunidade. E uma boa parte dos pais, às vezes, as coisas não são assim tão fáceis. Enquanto os pais tiverem uma visão que a escola é para ter lá os filhos e acaba é só para os ter de noite, é um bocado complicado. Custa envolver e custa representar pais com um pensamento destes, é difícil! Inicialmente pensei que o problema era onde a escola estava inserida, o meio rural. Depois de me envolver na parte urbana, continua igual, se calhar ainda pior. Eu pensei, estava enganado, e infelizmente estava enganado. O que me deixa de certa forma triste é a representatividade dos pais, atribuírem ou deixarem que os outros decidam por eles qualquer assunto que tenha a ver com os seus educandos, porque não há participação. Os pais hoje estão mais movidos pelo problema do que pela solução. Interessam-se de uma forma participativa, implicativa, ativa pelos problemas, mas nunca se tocam nas soluções. Esse é um problema que a escola tinha, continua a ter mas de uma forma... O problema não era da escola, ou seja, a porta não abria para fora, abria para dentro, era sempre no mesmo sentido. O problema estava nos pais, a escola não tinha um problema próprio, tinha o problema dos pais. Foi apresentado e foi feito pelo Conselho Executivo, sob proposta da associação, um esclarecimento sobre o envolvimento dos pais na escola, para toda a comunidade do agrupamento. Mais uma vez, observamos que, efetivamente, a prestação não foi a que devia ser e a que nós gostávamos que fosse e principalmente dos pais que, numa outra situação, levantaram os problemas e depois não quiseram ouvir as soluções, como é que eles tinham acesso a essas soluções.

Nós, da parte da associação, fomos sempre envolvendo os pais num processo de esclarecimento sobre as dúvidas na escola, família e processo educativo. A participação e, nestes tempos que passamos, tem havido uma mudança constante, requer uma informação constante. Essa informação tem sido feita permanente pela associação e pelas estruturas representativas, nomeadamente a dos pais, não tanta quanta gostaríamos que fosse, quanto necessária. Eles estão ativos, e aplicam-se e envolvem-se, mas não têm iniciativa de vir. Essa parte também é mais complicada de os trazer. Era uma das mudanças que era necessário, que

era trazer os pais já que eles não vêm, trazê-los por cá. Foi feito esse esforço conjunto nesta escola, não deu frutos.

Houve uma mudança, houve uma participação. A avaliação externa, penso que veio comprovar efetivamente isso, movimento interativo de todas as partes.

### **Funcionamento da escola após avaliação**

**E:** Considera que a escola mudou após o processo de avaliação? Caso confirme, em que aspetos?

**R:** Eu penso que sim, deixe-me só frisar aqui um ponto que eu tive conhecimento e que foi constatado e que a mudança foi proposta. Primeiro, nós, pais, não temos o conhecimento se a forma pedagógica que está a ser praticada numa determinada aula é adequada ou não, concorda ou não concorda. Quem tiver uma outra profissão, não pode fazer uma avaliação correta desse trabalho, não é conhecedor, pelo que o filho conta. Há miúdos que não gostam da forma que o professor dá a aula ou expõe determinada matéria ou determinado problema, no global não conseguem. Essa informação chegava enquanto Presidente da Associação de Pais, nas nossas reuniões com os pais, certo professor trabalha muito com computador e não deve trabalhar com computador, porque o professor corrige os testes de uma forma teórica e deve corrigir de uma forma prática. Enfim, isto era exposto, como é que eu podia avaliar se o professor estava ou não a fazer bem. Eu aceito a crítica à minha referência, na minha atividade profissional, mas vinda de uma pessoa que tenha as mesmas capacidades técnicas e profissionais que as minhas. Agora, isso foi debatido várias vezes, foi um problema que foi levantado em reuniões com o executivo e a associação, em reuniões conjuntas com os pais, porque havia pais que se queixavam que os filhos não tinham o rendimento que deveriam ter. Eu ficava satisfeito, porque eu notava que os pais estavam atentos, preocupados, que eram participativos. Mas, efetivamente, fiquei sempre na dúvida, há qualquer coisa aqui que não está bem, nós temos de resolver este problema, porque não era um pai, não eram dois, começava a ser mais constante.

Quando vem a inspeção, os Srs. inspetores foram observar uma ou outra aula sem..., de passagem. Efetivamente, eles tinham uma avaliação a fazer sobre aquilo que viam. Se calhar, têm mesmo uma capacidade técnica para fazer essa avaliação e foi feita. Num ponto ou outro, as coisas, efetivamente, vieram dar a razão, tomou-se consciência que nós tínhamos alguma razão. A avaliação veio confirmar que havia alguns pontos a ser retificados e foi proposta, de

certeza, essa retificação, que penso que foi feita. Uma mudança que eu tomei conhecimento foi esta. Foi feito no relatório de observação da aula de visita pela sala e as coisas foram retificadas, pelo menos isso. Foi a pedagógico e as coisas foram.

Nos resultados isso é que eu não sei. Os resultados deixam-me um bocado..., houve mudanças e as mudanças não foram as melhores, não quero dizer nesta escola, mas em todas as escolas as mudanças que há relativamente a resultados. Enquanto estamos a ser uma escola que tenha zero retenções, até que ponto é que isso é bom. Enquanto os pais se preocupam e investem o seu dinheiro no futuro dos filhos, alguém está a preocupar-se com o futuro dos nossos filhos para fazer um *ranking* justificativo da imposição que temos.

Mas, cada vez mais, hoje, tenho conhecimento que há determinados professores que, não os culpo a eles, entre fazer uma retenção e transitar o miúdo, optam pela transição, porque vai ter um problema imenso, um trabalho imenso se o retém. Há pais que ficam todos contentes. Eu não, eu fico ao contrário, eu tento passar a mensagem, mas eles não entendem.

Penso que na segurança, eu falo em segurança interna e externa. Esta é uma escola muito pacata, muito sossegada, não há problemas de maior. Às vezes as extremidades, os limites de agrupamentos são muito perto e podia haver essa envolvência de uns com os outros. Tem havido ou havia essa envolvência, nós pais, nós, associação, estamos atentos a essas situações e tentamos arranjar meios com a escola de forma que isso não aconteça. Nada impede de eles visitarem a escola de uma forma serena, sem causarem problemas.

A nível de segurança externa e interna, estou convicto que as coisas mudaram para melhor. Foi uma medida preventiva e não como uma medida que houvesse algum problema, que estivesse já identificado. Atenta a quem circula ou quem anda perto da escola, conseguir identificar que podem surgir dali problemas. Então tínhamos de sanear esses problemas logo de uma forma preventiva e não deixar que as coisas acontecessem.

Havia miúdos que não eram desta escola que podiam apelar a coisas menos indicadas e nós, atentos, conseguimos que isso não se concretizasse. A nível interno foi sempre solicitado à escola uma maior atenção por parte do pessoal auxiliar, isso foi feito.

Debateram-se na altura, ainda hoje penso que sim, com o número não satisfatório de funcionários, devia haver mais, mas os que tinham foram tentando, foi pedido que estivessem atentos a todas estas situações e não se limitassem ao local deles de trabalho. Para além da portaria, pode fazer uma frente toda e ter acesso a um controlo absoluto. Isso também foi feito e penso que as coisas foram filtradas nessa situação, foram melhoradas.

### **Posicionamento dos atores face ao processo de avaliação**

**E:** De que forma a Associação de Pais e Encarregados de Educação interpretou o relatório da avaliação externa da escola?

**R:** Para ser a primeira avaliação externa a que a escola foi submetida e face à conclusão que foi feita do relatório, foi uma avaliação bastante positiva, foi muito boa. Até comentei com ele (presidente) que não estava à espera daquela avaliação. Evidente que ele estava à espera daquela avaliação ou até melhor. Face a outras escolas, foi excelente e nós conseguimos chegar a essa conclusão pelo relatório das escolas que tivemos acesso e que vimos, e que correspondesse à realidade.

Vimos como uma mais-valia. Recordo-me desse processo, devia ser novamente feito num *timing* que podia ser estipulado, de quando em quando ser sujeita a uma avaliação. Isto é saudável para a escola e só vem trazer melhoramentos aos pontos menos bons que na altura foram identificados. As escolas sabem que pode haver uma inspeção à escola, mas não é uma certeza e devia ser uma certeza, porque os pontos menos bons, que são identificados em cada agrupamento, só se transformam a curto prazo em bons se eles tiverem uma certeza que vão ter uma inspeção. Isso só vem trazer um melhoramento para todas as partes. Uma forma de melhoramento é que as avaliações trazem mais-valias à escola, e que devemos ser a favor das avaliações. Dessa forma é que conseguimos uma escola melhor, uma qualidade de ensino melhor e um futuro melhor para os nossos filhos. É fundamental que essa equipa se dedique.

**E:** Concorda com os pontos fortes e os pontos fracos decorrentes do processo de avaliação externa? Porquê?

**R:** Concordo, porque transmitem a realidade. As pessoas que fizeram a tal avaliação inicial, a avaliação interna, penso que esse trabalho foi todo feito com consciência e depois foi confirmado pela equipa exterior de avaliação. Havia um ponto ou outro que lhes passaram. Foi frisado em Pedagógico, um processo transparente, uma colaboração transparente. Da nossa parte isso foi feito e penso que da parte deles também, face ao relatório que teve a conclusão que teve. Costumo dizer que a primeira vez em que a escola foi submetida a uma avaliação não estava mal. Há sempre algo a melhorar.

**E:** Considera que o relatório de avaliação da IGE deve ser divulgado externamente? Porquê?

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas:  
um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

**R:** Acho que sim, porque a comunidade tem a obrigatoriedade de saber, o direito e o dever de saber. É um documento da escola que a comunidade da escola tem acesso para se pronunciar e saber efetivamente a qualidade de escola e de ensino que os filhos têm, como consumidores.

**E:** Como foram considerados pelos atores os aspetos avaliados no processo?

**R:** Esta escola, do meu do tempo, em que eu estava cá, e para satisfação minha também, nesta escola estavam sempre inspetores, por um motivo ou por outro estavam sempre aqui, estiveram presente durante muito tempo. A presença deles levava a que não houvesse grandes descuidos ou que não corressem coisas más que pudessem implicar ou que os inspetores pudessem observar. Estando eles a fazer um determinado trabalho podia ou não ter a ver com aquilo, mas que acabavam por observar e que comentavam e identificavam esta escola como menos boa, rotulavam-na com um problema ou com outro e que daí podia surgir outras inspeções no âmbito dessas conversas cruzadas. Enquanto representante dos pais, deixava-me satisfeito. À escola não, porque dava-lhe trabalho. Não que pudessem observar alguma coisa, isso a mim deixava-me descansado, também porque independentemente dos resultados, eu tinha a certeza que eles não fechavam os olhos, que não facilitavam.

Eu penso que depois da inspeção e do relatório que surgiu, eu acho que foi positiva. Na parte que nos toca a nós, encarregados de educação, foi sem dúvida positiva, porque veio trazer ao de cima os problemas que não estavam identificados e vieram-nos dar razão nessa situação e outras, houve melhoramento dessa situação.

De uma forma geral e pela análise do relatório, estava satisfatório para a escola e para nós pais, a avaliação feita foi satisfatória. Os pontos que foram identificados foram identificados pela inspeção também. Na altura reunimos para fazer a análise do relatório e ficamos todos, de uma forma geral, satisfeitos, no que diz respeito aos encarregados de educação.

**E:** O que pensa sobre o processo de avaliação externa da escola?

**R:** Havia alguém que já se preparava para dar informações para esta avaliação. Essa informação era traduzida em relatórios que eram apresentados em Pedagógico. Era um assunto aberto e discutido por todas as partes participantes.

**E:** Considera relevante que a escola implemente processo de avaliação interna? Porquê?

**R:** Precisamente pela continuidade que deve ser dada a essa avaliação externa, há um trabalho que tem de ser feito, há um melhoramento dos pontos menos bons que tem de ser feito, têm de ser melhorados. Pode haver não só relativamente aos pontos menos bons como os pontos bons

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas:  
um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

podem tornar-se melhores. Isso tem de ser constante. Aí é que devia de entrar um painel certo para entrar outra vez a avaliação para saber se continua no bom caminho.

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas:  
um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

**Atas do departamento de Ciências Exatas e da Natureza (A1)**

**Ata nº 5 19/11/07** Ponto quatro – Avaliação externa “Neste ponto, o coordenador informou que está a ser preparado o primeiro momento de avaliação e foram reformados os itens constantes das fichas de registo da Área de Projeto do sétimo ano e TIC do oitavo ano. Foram entregues e aprovados os parâmetros a constar nas fichas de registo na avaliação do 7º ano integrado no projeto inglês interativo. Seguidamente, e voltando a mencionar os documentos a enviar para a avaliação externa: Projeto Educativo, Projeto Curricular do Agrupamento e Plano Anual de Atividades, frisou as necessidades destes documentos serem amplamente debatidos no departamento e solicitou a sua leitura para todos os membros deste departamento” (A1).

**Ata nº6 13/12/07** “O coordenador referiu depois que os documentos pedidos pela Comissão de Avaliação externa já foram enviados” (A1).

**Ata nº7 14/01/08** “Relativamente ao ponto um, o coordenador procedeu à transmissão de informações providas do último Conselho Pedagógico. Assim no que respeita a avaliação interna e externa, será convocado em reunião geral de professores onde será apresentado um PowerPoint, o que se encontra em fase final de preparação - O Conselho Executivo apela a que todos os documentos devam já estar preparados, já que neste processo todos estão implicados e cada um no grau de responsabilidades segundo o lugar que ocupa. Deste modo, os elementos do Conselho Pedagógico e demais convidados a designar deverão estar presentes aquando da apresentação de documentos à equipa inspetiva” (A1).

**Ata nº 9 24/04/08** “O Coordenador do Departamento informou que durante Auditoria Externa foi interpelado e questionado pelos resultados tão baixos obtidos nas disciplinas de Ciências da Natureza e Ciências Naturais. Foi referido pelo inspetor que o baixo aproveitamento a estas disciplinas era devido à realização de poucas ou nenhuma atividades experimentais, ao que o coordenador informou que a matriz curricular não apresentava as melhores condições para a realização de um elevado número deste tipo de atividades.” “Os professores que lecionam estas disciplinas decidiram que, no próximo ano letivo, terão de orientar e articular os conteúdos a abordar, contabilizando aulas para a realização de atividades experimentais. Ainda referiram que as atividades experimentais são muito importantes (...)” (A1).

**Ata nº 11 19/06/08** “O Coordenador iniciou a reunião tecendo algumas considerações relativas às informações emanadas pelo Conselho Pedagógico. Assim, começou por informar que já foi

publicado o relatório relativo à avaliação externa do Agrupamento. O documento pode ser consultado na página de Internet do Agrupamento.” “O Coordenador informou que foi aprovado o desdobramento Ciências Físico – Químicas e Naturais em noventa minutos no sétimo ano de escolaridade” (A1).

**Ata nº12 08/07/08** “ A coordenadora do laboratório de Matemática, Professora Bela Soares, informou da intenção, no próximo ano letivo este espaço funcionar a tempo inteiro e o mais possível com os Professores de Matemática. Irá dar-se prioridade ao apoio ao estudo na disciplina de Matemática e à recuperação dos alunos, rentabilizando os novos materiais que ultimamente forem adquiridos. Será também intensificada a articulação ao nível de atividades com o primeiro ciclo” (A1).

**Ata nº 13 18/07/08** “O Relatório da Avaliação Externa foi divulgado à comunidade através da página Web da escola. O mesmo deve ser analisado mais detalhadamente, no sentido em que pode apontar para pistas de trabalho interessantes, a partir dos pontos registados como menos bons. Para além da página da escola, o Relatório de Avaliação Externa poderá ser consultado no Diário da República 5/2008 nº 113 serie II de 13 – 6108 ou no endereço eletrónico [www.dre.pt](http://www.dre.pt)”

“Quanto à avaliação das estruturas do Projeto Educativo, do Projeto Curricular de Agrupamento, Plano Anual de atividades e Plano Anual de formação, foi consensual a necessidade de criar uma equipa de avaliação interna que pudesse sistematizar e alargar o âmbito de avaliação às diferentes estruturas, nomeadamente o Departamento Curricular” (A1).

#### **Atas do departamento de Expressão Artística, Tecnológica e Educação Física (A2)**

**Ata nº 4 22/10/07** No ponto um da ordem de trabalhos foi “O Presidente do Conselho Executivo solicitou a todos os coordenadores para sensibilizarem os colegas para um esforço extra de adesão e de participação ativa nos projetos uma vez que a escola aderiu ao processo de avaliação externa. Esta avaliação contribuirá para uma maior projeção e notoriedade da escola mesmo sabendo da qualidade do trabalho de comunidade escolar” (A2).

**Ata nº5 21/11/07** Ponto dois – Projeto Educativo (2007/2010), Projeto Curricular de Agrupamento (2007/2010) e Plano Anual de Atividades – “Foi solicitado a todos os docentes

Avaliação Externa de Um Agrupamento de Escolas:  
um estudo de caso acerca dos seus efeitos organizacionais

que concluíssem o processo documental de avaliação externa de escola para serem enviados à DREN até dia vinte e nove de novembro. Alertou ainda para a importância de todos concluírem o Projeto Educativo, o Projeto Curricular de Agrupamento, Plano Anual de Atividades e Formação e informou que estes documentos estarão disponíveis em suporte informático, abertos à comunidade até vinte e cinco de novembro através do servidor de escola. Trata-se de um documento em aberto e sujeito a possíveis alterações. As sugestões serão registadas em grelha, colocada em anexo ao documento. Posteriormente, após conclusão destes documentos haverá uma sessão plenária de professores onde serão apresentados, de acordo com o enviado à DREN.” “(...) Todas as atividades deverão ser sempre avaliadas devendo para o efeito ser preenchidos relatórios dessas mesmas atividades(..)”

Ponto quatro - Avaliação interna e externa “No que concerne ao ponto quatro a coordenadora forneceu algumas informações referentes à Avaliação Interna da Escola: está a ser elaborado o calendário e documentos referentes ao primeiro momento de avaliação que serão apresentados pelos Coordenadores dos Diretores de Turma; haverá uma adequação de itens das fichas de registo de avaliação do aluno do sétimo e oitavo anos, foi proposta uma alteração na avaliação do Projeto Educar para a Saúde com menção qualitativa de satisfaz bem, Satisfaz e Não Satisfaz. (...)

Relativamente à avaliação externa da escola foi feito o ponto da situação dos documentos (Projeto Educativo e Projeto Curricular de Agrupamento) os quais devem ser amplamente debatidos nos departamentos e do conhecimento de todos os elementos da comunidade escolar” (A2).

**Ata nº 6 12/12/07** “No que concerne à avaliação interna e externa foi referido o seguinte: na avaliação interna foi apresentado o plano de realização dos testes intermédios a nível de Escola; elaborado registo comparativo de exames nacionais do último triénio – foi sugerido a substituição de gráficos de barras por gráficos de linhas, por ser de mais fácil leitura, em termos evolutivos, registo comparativo de provas de aferição final do último triénio. Está a ser organizado um dossier com os gráficos de avaliação interna. Na avaliação externa foi feito um ponto da situação em relação aos documentos já enviados à DREN – Projeto Educativo, Projeto Curricular de Agrupamento, Regulamento Interno, Plano Anual de Atividades e Formação e documentos de Apresentação do Agrupamento. Está a ser preparado em PowerPoint para servir de suporte à apresentação que vai ser feita aos auditores da IGE. É pertinente que a comunidade

de Educativa tenha um perfeito conhecimento destes documentos. Ficou agendada para o dia vinte de dezembro uma reunião geral para a apresentação de reformulação do Projeto Educativo e Curricular 2007/2010; e do documento de apresentação de escola, construído no âmbito de Avaliação Externa, ..”

“No diz respeito à avaliação, (...) vão ser implementadas novas estratégias para melhorar os resultados devem dizer pormenorizadamente quais são essas estratégias e a sua avaliação.”

“Avaliação Externa”: Metas de sucesso do Agrupamento “ ... foram analisadas as metas do Projeto Educativo com o intuito de as quantificar em termos estatísticos. Para o efeito, foram constituídas equipas de trabalho para o grupo disciplinar, ficando definido que as propostas serão apresentadas na data sete, oito e nove de abril. Este trabalho tem como objetivo permitir analisar resultados e assim se poder definir estratégias para a superação de eventuais dificuldades e para a concretização do Projeto Educativo” (A2).

**Ata nº11 14/05/08** Ponto três “ Reflexão sobre o processo de Avaliação Externa” “ A Coordenadora referiu que o Presidente do Conselho Executivo teceu algumas considerações sobre a forma como decorreram os trabalhos de avaliação externa, considerando que foi um momento importante para o Agrupamento, realçou ainda o empenho dos diferentes intervenientes, pessoal docente, não docente, alunos e representantes dos Encarregados de Educação, que demonstram todo o esforço e trabalho desenvolvido no agrupamento. Considerou também que avaliação externa abriu pistas para que o agrupamento possa iniciar uma reflexão mais profunda visando a melhoria dos aspetos que se reconhecem menos conseguido